



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية - دراسة حالة شركة سوف غولدن فروي -

إشراف الدكتور:  
عبد الله شكه

إعداد الطلبة:  
عبد أحمد زغب  
عبد خميسي صغيري  
عبد هشام شدالة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/05/26  
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر	د. منى مسغوني
مشرفا ومقررا	الأستاذة محاضرة "ب" جامعة الشهيد حمه لخضر	د. عبد الله شكه
مناقشا	الأستاذة محاضرة "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر	د. حسين علي

بالوادي الموسم الجامعي: 2025/2024



# شكر وعرفان

نتقدم بالشكر إلى كل من كان له الفضل في تربيّتنا وتعليمنا منذ دراستنا الإبتدائية إلى مدرجات الجامعة. إلى كل الطاقم المشرف والمسير لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وكذا السادة والسيدات الأساتذة، ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل المشرف الدكتور عبد الله شكة الذي تكرم علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة والتمينة طيلة فترة إنجازنا لهذه المذكرة .

إلى كل الطاقم الإداري الذي قدم لنا يد العون وساعدنا في الدراسة الميدانية بشركة سوف غولدن فروي بالوادي ونخص بالذكر السيد مدير الشركة.

# الإهداء

◀ إلى والدينا الذين كانوا سببا بعد الله في وجودنا ودافعا لمواصلة دراستنا؛  
◀ إلى زوجاتنا وفلذات أكبادنا الذين إختلسنا من حقوقهم وأوقاتهم من أجل الدراسة  
وإنجاز هذا العمل؛

◀ إلى كل أساتذتنا الكرام؛  
◀ إلى كل باحث وطالب علم يحمل في قلبه حلما، وفي عقله نورا، ويؤمن أن المعرفة  
رسالة سامية؛

◀ إلى كل هؤلاء نهدى هذا العمل آمليين أن يساهم ولو بالقدر اليسير في خدمة وإثراء  
المكتبة العلمية، والرقي بوطننا الغالي نحو مستقبل مشرق.

أحمد، خميسي، هشام

## المستخلص

تهدف الدراسة لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة ودوره في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية بشركة سوف غولدن فروي بالوادي، حيث تم إعداد الأدبيات النظرية من خلال مراجعة ماهية إدارة الجودة، والإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة الميدانية من خلال إستبيان يتضمن البيانات العامة للعامل وعبارات تلائم متغيري البحث، تم توزيعه على عينة مكونة من 35 عامل إسترجعنا منها 30 إستبانة، وتم تحليل البيانات من خلال أدوات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية، إختبار ستودنت وتحليل التباين الأحادي عن طرق برنامج Spss، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة بأبعادها الثلاثة (إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل والتحسين المستمر، إدارة العمليات والموارد البشرية) والمسؤولية الاجتماعية بشركة سوف غولدن فروي عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، المسؤولية الاجتماعية، شركة سوف غولدن فروي.

## Abstract

The study aims to identify the reality of total quality management and its role in achieving the commitment of social responsibility at Souf Golden Fruit Company in El Oued. The theoretical literature was prepared by reviewing the essence of quality management and the conceptual framework of social responsibility. Primary data for the field study was collected through a questionnaire that included general information about the employee and statements suitable for the two research variables. The questionnaire was distributed to a sample of 35 employees, from which 30 responses were retrieved. The data were analyzed using statistical tools such as arithmetic means, standard deviations, the Student's t-test, and one-way analysis of variance via the SPSS program. The results showed a strong and statistically significant relationship between quality management, in its three dimensions (commitment and support of top management, customer focus and continuous improvement, and management of operations and human resources), and social responsibility at Souf Golden Fruit Company at a significance level of ( $\alpha = 0.05$ ).

**Keywords:** Total quality management, social responsibility, Souf Golden Fruit Company.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

I	الشكر
II	الإهداء
III	المستخلص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الإختصارات والرموز
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الإجتماعية</b>	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة
4	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة
10	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة
12	المطلب الثالث: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
17	المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها
20	المطلب الخامس: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإنيزو ISO
27	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية
28	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الإجتماعية
39	المطلب الثاني: معايير المسؤولية الإجتماعية وفقاً لمواصفات ISO 26000
47	المطلب الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال
49	المطلب الرابع: علاقة التكامل بين إدارة الجودة والمسؤولية الإجتماعية
56	المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة
57	المطلب الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
59	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
61	المطلب الثالث: خصائص الدراسة الحالية
62	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية : دراسة حالة شركة سوف غولدن فروي بالوادي	
65	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لعينة الدراسة
65	المطلب الأول: التعريف بشركة سوف غولدن فروي
65	المطلب الثاني: أهداف شركة سوف غولدن فروي
66	المطلب الثالث: مهام الشركة
67	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة
69	المبحث الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية
75	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
78	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الإستمارة
87	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة
103	قائمة المراجع
111	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000	الجدول 1-1
46	الموضوعات المحورية في مواصفات المسؤولية الإجتماعية ISO 26000	الجدول 1-2
53	المعايير المتعلقة بالجودة والإدارة البيئية مقابل المسؤولية الإجتماعية للشركات	الجدول 1-3
55	خصائص المعايير الرئيسية المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات	الجدول 1-4
70	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول 2-1
71	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الجدول 2-2
73	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول 2-3
74	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية في العمل	الجدول 2-4
76	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول 2-5
77	التوزيع الكلي لمعامل ألفا كرومباخ و معامل الصدق	الجدول 2-6
78	مقياس تقييم إتجاه إجابات الإستبيان	الجدول 2-7
79	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد إلتزام ودعم الإدارة العليا	الجدول 2-8
80	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد التركيز على العميل والتحسين المستمر	الجدول 2-9
81	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد إدارة العمليات والموارد البشرية	الجدول 2-10
82	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية	الجدول 2-11
83	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية	الجدول 2-12
84	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية	الجدول 2-13
85	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد البيئي للمسؤولية الإجتماعية	الجدول 2-14
86	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للبعد المجتمعي (التطوعي) للمسؤولية الإجتماعية	الجدول 2-15
87	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لإلتزام الإدارة العليا في تحقيق أهداف المسؤولية الإجتماعية	الجدول 2-16
89	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج للتركيز على العميل والتحسين المستمر في تحقيق	الجدول 2-17

	أهداف المسؤولية الاجتماعية	
91	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لإدارة العمليات والموارد البشرية في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية	الجدول 2-18
93	تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لدور إدارة الجودة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية	الجدول 2-19

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مراحل تطورات الجودة الشاملة	الشكل 1-1
36	هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية	الشكل 1-2
67	الهيكمل التنظيمي لشركة سوف غولدن فروي	الشكل 1-2
70	خصائص العينة من حيث متغير الجنس	الشكل 2-2
72	خصائص العينة من حيث متغير العمر	الشكل 2-3
73	خصائص العينة من حيث متغير المؤهل العلمي	الشكل 2-4
75	خصائص العينة من حيث متغير الوظيفة	الشكل 2-5

## قائمة الملاحق

112	الإستبانة	الملحق 01
117	قائمة المحكمين	الملحق 02
118	مخرجات برنامج SPSS S28	الملحق 03

## قائمة الإختصارات والرموز

TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات القياسية
IMRAD	Introduction- Methods- Results- and- Discussion	طريقة إمراد: مقدمة - منهجية - نتائج ومناقشة

# مقدمة

### 1- توطئة :

تعتبر إدارة الجودة اليوم أداة إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتحقيق رضا الأطراف المعنية . كما تواجه المؤسسات الإقتصادية تحديات كثيرة تتعلق بتحقيق الأرباح، وبضرورة تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة التي تشتغل بها. فقد صار المجتمع اليوم واعياً أكثر في زمن العولمة ووسائل التواصل الإجتماعي، وأصبح المستهلكون يهتمون بتوجه المؤسسة للإهتمام بعملائها وحفاظها على البيئة، وتقديمها قيمة حقيقية مادية وغير مادية. وفي ظل هذه التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق الربحية، وبتبني ممارسات مسؤولة تراعي البعد الاجتماعي والبيئي إلى جانب البعد الاقتصادي. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كأحد الركائز الأساسية في بناء صورة إيجابية ومستدامة لأي منظمة.

وقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن هناك علاقة تفاعلية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث تُمكن نظم الجودة من تنظيم العمليات بطريقة تعزز الإلتزام بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك بدراسة نظرية معمقة للأدبيات المتعلقة بكل من المفهومين، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما، وإرتباطهما بمعايير الجودة الدولية، لاسيما معايير الأيزو ISO ، التي أصبحت تمثل مرجعاً عالمياً لتطبيق أفضل الممارسات في هذا السياق.

ومن خلال ما سبق، نطرح الإشكالية التالية:

### 2- الإشكالية الرئيسية:

وبعد دراستنا لمجموعة من عينات لمؤسسة إقتصادية لدور إدارة الجودة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وقد تبلورت إشكالية الدراسة في:

ما مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟

## 3- الأسئلة الفرعية:

ومن الإشكالية الرئيسية السابقة يمكننا أن نثير مجموعة من التساؤلات الفرعية تسهيلا للإجابة عن التساؤل الرئيسي :

- ① هل لإلتزام الإدارة العليا دور في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية؟
- ② هل للتركيز على العميل والتحسين المستمر دور في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية؟
- ③ هل لإدارة العمليات والموارد البشرية دور في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية؟

## 4- فرضيات الدراسة:

بهدف دراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضية التالية:

- H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ) لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.
- H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ) لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

وتندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ① **H0:** لا أثر دور ذو دلالة إحصائية لدور إلتزام الإدارة العليا في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).
- H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إلتزام الإدارة العليا في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).
- ② **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التركيز على العميل والتحسين المستمر في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).
- H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التركيز على العميل والتحسين المستمر في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).

③ H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة العمليات والموارد البشرية في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة العمليات والموارد البشرية في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).

#### 5- متغيرات الدراسة :

##### أولاً : المتغير المستقل

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا في "إدارة الجودة الشاملة" ، والمتغيرات المتعلقة به هي : إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل والتحسين المستمر، إدارة العمليات والموارد البشرية.

##### ثانياً : المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في " المسؤولية الاجتماعية" ، ولها عدة أبعاد : البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد البيئي والبعد المجتمعي.

#### 6- مبررات إختيار الموضوع:

- إرتباط الموضوع بتخصصنا ورغبتنا في دراسة إدارة الجودة لكونها أداة إستراتيجية معاصرة في إدارة الأعمال، وكذا مفهوم المسؤولية الاجتماعية لأنه يعد من الركائز الأساسية للتنمية المستدامة؛
- قلة الدراسات العربية التي تعالج موضوع إدارة الجودة كمتغير مؤثر في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- الرغبة في إثراء موضوع دور إدارة الجودة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

## 7- أهمية الدراسة :

قمنا بدراسة موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية نظرا لكونه يكتسي الأهمية التالية:

- إزدياد أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات حيث زاد إهتمام المستهلكون والعملاء وأصحاب المصالح بمدى توجه المؤسسات للجانب البيئي والإجتماعي والإنساني وإحترام العميل.
- الأهمية البالغة لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأقل التكاليف، وتحقيق رضا المستهلك، وتوفير ميزة تنافسية قوية.

## 8- أهداف الدراسة:

- توضيح دور إدارة الجودة الشاملة وأهميتها للمؤسسات وشرح كيفية تجسيدها؛
- شرح مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات وإبراز أهميتها للمؤسسات؛
- مناقشة الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الجودة من أجل تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية؛
- تقديم توصيات للمؤسسات في كيفية تفعيل إدارة الجودة والإهتمام بتحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

## 9- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

من خصائص الدراسة الميدانية أو دراسة حالة أنها مرتبطة بإطار زماني ومكاني يتم خلالهما دراسة متغيرات الدراسة والمعطيات والإحصائيات اللازمة لذلك، حيث كان البعد الزماني والمكاني لدراستنا كالتالي:

√ البعد الزماني: شهر أبريل 2025.

√ البعد المكاني: مؤسسة سوف قولدن فروي بولاية الوادي .

## 10- منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة البحث والطريقة التي تستدعي الإشكالية الرئيسية معالجتها، إعتدنا على طريقة IMRAD للإجابة عن المشكلة الرئيسية والإشكاليات الفرعية وإختبار فرضيات الدراسة، وتبعنا لذلك إتبعنا المنهجين التاليين:

المنهج الوصفي: يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا الوصف النظري لإدارة الجودة والمسؤولية الإجتماعية والعلاقة بينهما، ويسر لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة إنطلاقاً من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للموضوع.

المنهج التحليلي: يتبع أسلوب دراسة حالة، إستخدمنا المنهج التحليلي بهدف قياس وإختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الإجتماعية، واستعملنا أدوات التحليل والقياس الإقتصادي.

## 11- صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا خلال دراستنا لهذا الموضوع الشيق والمتميز عدة صعوبات منها ما يرجع لنا نحن الباحثين في رسمنا لخطة بحث وعمل متوسعة نوعاً ما، حيث حاولنا الإلمام النظري والأدبي قدر الإمكان بكل جوانب الموضوع بمتغيريه، فاستدعى ذلك البحث في عدد لا بأس به من المراجع مقابل ضيق في الوقت لإلتزامات العمل. كما واجهنا بعض الصعوبات في الجانب التطبيقي تمثل في ضعف التجاوب من طرف العاملين المستهدفين كعينة للدراسة التطبيقية، وذلك لعدم فهمهم الدقيق للأسئلة المتضمنة في الإستبيان، وهذا راجع للفروقات في المستوى الدراسي وخاصة عمال الورشة الذين يمثلون الفئة الغالبة.

## 12- هيكل الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين؛ الفصل الأول الموسوم بالأدبيات النظرية للدراسة ويندرج تحته ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة، وفي المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية، أما المبحث الثالث فقد تضمن تحليل الدراسات السابقة.

وفي الفصل الثاني الدراسة الميدانية، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية، والمبحث الثاني خصصناه لتوضيح المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثالث فقد حاولنا فيه تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه نيب.

**الفصل الأول:**

**الأدبيات النظرية للدراسة**

نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الجودة والمسؤولية  
الإجتماعية وذلك من خلال ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة
- ✓ المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية
- ✓ المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة الجودة والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

تمهيد:

تُعدّ إدارة الجودة الشاملة أداة حيوية لضمان إستمرارية المؤسسات في ظل التنافس المتزايد والتطورات السريعة. وتستند هذه الإدارة إلى مبادئ أساسية تُطبّق عبر مراحل متعددة، لكن تحقيق أهدافها يتطلب تجاوز بعض المعوقات. يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جعلها عنصرًا إستراتيجيًا ذا أهمية محورية، يسهم في جلب العملاء وتعزيز القدرة التنافسية.

ويزداد تبني المسؤولية الإجتماعية في العمليات الإدارية أهمية كبرى لأسباب إستراتيجية، لما تحقّقه من فوائد مثل الشفافية العالية، تعزيز الإمتثال للمعايير، تحسين أداء العمليات واستخدام الموارد، وتحسين ممارسات القوى العاملة، وزيادة الحوار الإجتماعي الذي يعزز المصداقية. وتسعى الشركات الناجحة إلى تعزيز مسؤولياتها الإجتماعية لتقوية علاقاتها مع أصحاب المصلحة، الحكومات، المساهمين، الشركاء، الموردين، والعملاء، مما يخلق بيئة يستفيد منها الجميع.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة

تُعد إدارة الجودة من المفاهيم الفكرية الحديثة والرائدة التي نالت اهتمامًا واسعًا من قبل الباحثين والمختصين في مختلف المجالات، وذلك لما لها من دور محوري في تطوير الأداء وتحسين جودة المنتجات والخدمات. وقد إزداد هذا الإهتمام بشكل خاص مع التحول من مفهوم "إدارة الجودة" إلى "إدارة الجودة الشاملة"، والتي لم تعد تقتصر على التركيز على جودة المنتج أو الخدمة في شكلها النهائي، بل امتد إهتمامها إلى كافة الأنشطة والعمليات المرتبطة بسيرورة الإنتاج أو تقديم الخدمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة

رغم الإتفاق العام بين الأفراد والمؤسسات على أهمية جودة الخدمات والمنتجات، إلا أن هناك تعددًا وتباينًا في تعريف مفهوم الجودة، حيث يصعب وضع تعريف موحد يشمل كل جوانبها، نظرًا لتداخلها مع عدة مجالات وتخصصات. لذلك، سيتم في هذا المطلب عرض مجموعة من التعريفات والمفاهيم التي قدمها باحثون ومفكرون في هذا المجال، بهدف الإحاطة الشاملة بهذا المفهوم.

الفرع الأول: تعريف الجودة

لقد حظي مفهوم الجودة باهتمام واسع سواء من الأفراد أو من مؤسسات الأعمال على اختلاف أنواعها وأنشطتها، الأمر الذي أدى إلى تنوع واختلاف التعاريف المقدمة لهذا المفهوم. ويعود أصل كلمة "جودة" في اللغة الإنجليزية **Quality** إلى الكلمة اللاتينية "**Qualitas**"، والتي تعني "طبيعة الشيء أو الشخص" أو "درجة الصلابة"<sup>1</sup>، وهو ما يدل على أن الجودة تُعبّر عن خصائص الشيء ومدى مطابقتها للمعايير أو التوقعات.

وتُعد الجودة أحد المفاهيم الأساسية التي تتركز عليها مختلف الأنشطة داخل المؤسسات، حيث تُعرف بأنها "معيار الإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي أداء وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد حد لها ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الاعمال، إنها جهد مستمر متطور لإتقان العمل وليس للحصول عليها درجة محددة للإمتياز"<sup>2</sup>.

وقد قدّم العديد من الباحثين والمختصين تعريفات متنوعة لمفهوم الجودة، تعكس تباين وجهات النظر بحسب مجالات التطبيق.

<sup>1</sup> الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص18.

<sup>2</sup> إيد شوكنت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص171.

فقد عرّف أرماند فيغانباوم (Armand Feigenbaum) الجودة بأنها: " الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن تلبية حاجات من ورغبات الزبون"<sup>1</sup>.

أما خليل، فقد عرّف الجودة على أنها: " قدرة المنتج النهائي على إشباع حاجات العميل وتلبية متطلباته"<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى، عرّف جوران (Juran) الجودة بأنها: "مدى ملاءمة المنتج للمستخدم"<sup>3</sup>.

كما قدّم علي السلمي تعريفاً آخر للجودة، حيث اعتبرها: " مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة"<sup>4</sup>.

وفي قاموس وبستر الجديد (Webster's New Dictionary) ورد تعريف الجودة بأنها: " السمة الأساسية والمميزة لشيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة للمنتجات " .

بينما يرى جيمس تيبول (James Teboul) أن الجودة تعني: "القدرة على تلبية احتياجات العميل التنافسية منذ لحظة الشراء وأثناء الاستخدام، وبأفضل تكلفة ممكنة، مع السعي إلى تقليل الخسائر وزيادة الكفاءة"<sup>5</sup>.

أشار فيشر (Fisher) إلى أن الجودة "مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة حسب طبيعة النشاط والصناعات وتعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة للمنتج ممتازة خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك أو المنظمة"<sup>6</sup>.

من جهته، يرى كل من كانجي وآشر (Kanji, G.K. & Asher, M) أن الجودة تتمثل في "الملائمة للإستخدام، فيما يخص سواء التوقعات الخاصة بالعملاء أو المستخدمين للسلعة أو الخدمة"<sup>7</sup>.

أما إيفان (Evan) ، فقد وصف الجودة بأنها "الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة المتعلقة بالتسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي من خلالها تلبية الطلبات أو الخدمات التي يتوقعها المستهلك"<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 20.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 20.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 18

<sup>5</sup> Teboul, James, **Managing Quality Dynamics**, London: Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991, P47

<sup>6</sup> Fisher, Barry, **Developing an Iso 9000 quality system**, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996, P12.

<sup>7</sup> بحجت عطية راضي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة 2016 ، ص ص 20-19.

<sup>8</sup> Bank, John, **The essence of total quality management** prentice, hall, 2000, P6.

كما عرّف العالم ميترا (Mitra) الجودة على أنّها: " ملائمة السلعة أو الخدمة للإستعمال المقصود وفقاً لما يطلبه المستهلك"<sup>1</sup>.

وإنطلاقاً من هذه التعاريف المختلفة، يمكن إستخلاص النقاط التالية:

- الجودة تعني قدرة المنتج النهائي على إشباع رغبات العميل وتلبية توقعاته ومتطلباته؛
- تتميز الجودة بخصائص ومزايا محددة تتعلق بالمنتج أو الخدمة؛
- ترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بطريقة تقديم المنتج أو أداء الخدمة بالشكل الصحيح؛
- تعكس الجودة مدى مطابقة المنتج أو الخدمة لتوقعات العميل واحتياجاته.

وبناءً على ما سبق، يمكن تقديم تعريف شامل للجودة: هي مقياس لإتقان العمل داخل المؤسسة، وتُعبّر عن مجموعة الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة عن غيره، بهدف تحقيق التطوير، جذب العملاء، وتلبية تطلعاتهم بالشكل الأمثل.

#### الفرع الثاني: تعريف إدارة الجودة

تُعرّف المنظمة الدولية للتقييس (ISO 9000:2015) إدارة الجودة على النحو التالي: " تشمل جميع الأنشطة المنسقة لتوجيه المنظمة والتحكم بها فيما يتعلق بالجودة. يتضمن ذلك تحديد سياسة الجودة وأهدافها، والتخطيط، وضبط الجودة، وضمان الجودة، والتحسين المستمر"<sup>2</sup>.

#### الفرع الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في كل من القطاعين العام والخاص، حيث رأت العديد من المؤسسات في تبني هذا المفهوم فرصة للتحويل الإيجابي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد سعى العديد من الباحثين إلى تقديم تعريف دقيق لهذا المفهوم، مما أدى إلى تنوع وتعدد التعاريف المرتبطة به. حيث تعددت وجهات النظر حول تعريف إدارة الجودة الشاملة نتيجة إختلاف الزوايا التي تناول بها الباحثون هذا المفهوم، ومن أبرز هذه التعريفات:

<sup>1</sup> إسحاق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015، ص35.

<sup>2</sup> المنظمة الدولية للتقييس ISO (2015) - ISO 9000:2015 نظم إدارة الجودة - المبادئ الأساسية والمصطلحات. جنيف.

يعرفها معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل"<sup>1</sup>.

أما جوزيف جابلونسكي فقد قدّم تعريفاً مشابهاً، حيث اعتبر إدارة الجودة الشاملة: "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"<sup>2</sup>.

في حين عرفها إيفانز (Evans) بأنها: " فلسفة إدارية شاملة وعملية جمع الأدوات والطرائق الأزمنة لتنفيذها وأنها عمل يخص المؤسسات التي تطمح في الإرتقاء إلى درجة العالمية"<sup>3</sup>.

ووفقاً لما يراه أحمد درباس، فإن إدارة الجودة الشاملة تُعد "إستراتيجية تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف المستويات على نحو شمولي، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع بشكل مستمر"<sup>4</sup>.

وعرف رويال مايل Royal Mail إدارة الجودة الشاملة بأنها: "لطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين"<sup>5</sup>.

أما جون أوكلاند (John Oakland) فقد اعتبر إدارة الجودة الشاملة: "الوسيلة التي تدار بها المؤسسة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"<sup>6</sup>.

في حين ترى المنظمة البريطانية للجودة أن إدارة الجودة الشاملة هي: " فلسفة إدارية تتبناها المؤسسة بهدف تحقيق رضا العملاء من جهة، وتحقيق أهداف المشروع من جهة أخرى"<sup>7</sup>.

وبناءً على هذه التعاريف، يمكن إستخلاص مجموعة من النقاط الأساسية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً حديثاً ذو جذور حضارية عميقة، يستند إلى مبدأ التحسين المستمر لضمان إستمرارية المؤسسة وتنافسياتها؛

<sup>1</sup> السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع، الخبر، 1995، ص 7

<sup>2</sup> جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1996، ص 26

<sup>3</sup> نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 28.

<sup>4</sup> درباس أحمد سعيد، إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي - مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 50، 1994، ص 22

<sup>5</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 23

<sup>6</sup> Pettigrew A. M, Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.6, 1987, pp 649-670

<sup>7</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2008، ص 22

- تمثل ثقافة تنظيمية تُعزز الإلتزام الكامل تجاه تحقيق رضا العميل، من خلال الإبداع والتطوير المستمر في مختلف مستويات المؤسسة؛
- لا تقتصر إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات فقط، بل تشمل أيضاً تحسين كافة الأنشطة والعمليات والوظائف داخل المؤسسة، مما يستلزم مشاركة جميع العاملين وتبنيهم لمفهوم الجودة في أداء مهامهم.

وبناءً على ما سبق، يمكن تقديم تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها : مجموعة الجهود المتكاملة التي يبذلها كافة العاملين داخل المؤسسة بهدف التحسين المستمر للمنتجات أو الخدمات، بما يضمن تحقيق رضا العملاء والمحافظة على ولائهم على المدى الطويل، وبالتالي دعم إستمرارية المؤسسة وتعزيز تميزها في السوق.

### الفرع الرابع : أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

رغم الإرتباط الوثيق بين المفهوم التقليدي للجودة وبين المنهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة كنظام إداري متكامل، إلا أن هناك فروقات جوهرية بين المفهومين، يمكن إستنتاجها وتلخيص أبرز أوجه الاختلاف فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. بالنسبة لنطاق التركيز:

- تقتصر الجودة التقليدية على المنتج النهائي، وتُعد مسؤولية الأقسام الإنتاجية فقط؛
- في المقابل، توسّع إدارة الجودة الشاملة مفهوم الجودة ليشمل أداء المؤسسة ككل، بكافة أنشطتها ووظائفها، وتُحمّل جميع الموارد والأقسام المسؤولية عن جودة المخرجات دون إستثناء.

#### 2. بالنسبة لأسلوب التعامل مع المشكلات:

- في النظام التقليدي، تُعالج المشكلات من خلال تحديد المسؤولين عنها وتطبيق أساليب عقابية؛
- بينما تعتمد إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، وتشجّع على معالجة المشكلات بموضوعية، مع تحميل النظام مسؤولية الأخطاء بدلاً من الأفراد.

#### 3. بالنسبة للولاء والانتماء:

- تُولي إدارة الجودة الشاملة إهتماماً كبيراً بتحقيق الولاء والانتماء لدى العاملين، بما يخدم أهداف المؤسسة؛
- في حين لا يُعطى هذا الجانب أهمية تُذكر ضمن المفهوم التقليدي للجودة.

#### 4. بالنسبة للمنهج الوقائي مقابل رد الفعل:

- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على التخطيط المسبق للجودة كوسيلة وقائية.

<sup>1</sup> عماد صالح أحمد العزب، التغيير وإدارة الجودة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن، 2019، ص26.

○ أما النظام التقليدي فيعتمد على ردود الأفعال من خلال الفحص والتفتيش بعد وقوع الأخطاء.

#### 5. بالنسبة للعملاء الداخليين والخارجيين:

- يركز نظام الجودة التقليدي على تلبية إحتياجات وتوقعات المستهلك الخارجي فقط؛
- توسّع إدارة الجودة الشاملة مفهوم العميل ليشمل أيضًا الموظفين داخل المؤسسة باعتبارهم "عملاء داخليين"، وتعتبر تلبية إحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية أساسًا لتحقيق رضا العملاء الخارجيين.

#### الفرع الخامس : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية متميزة تقوم على تكاتف جهود جميع أفراد المنظمة، بهدف تلبية حاجات الزبائن وإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن. وتمثل هذه الإدارة فلسفة حديثة في تسيير منظمات الأعمال، حيث تعمل على تحفيز القدرات وتطوير كفاءات الأفراد لتحقيق التحسين المستمر في جودة المنتجات، ورفع كفاءة وفعالية المؤسسة، بما يسهم في خلق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والبقاء في بيئة العمل. وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- المساهمة في خفض التكاليف وزيادة الأرباح؛
- تهدف الجودة إلى تحقيق رضا المستهلك؛<sup>2</sup>
- توفير ميزة تنافسية قوية وعائدات مرتفعة؛
- باتت إدارة الجودة الشاملة ضرورية للحصول على بعض الشهادات الدولية المعتمدة في مجال الجودة؛
- تعزيز الشعور بالانتماء، وتقوية روح الفريق، وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين؛
- تصميم نظام وقائي للجودة وليس التفتيش على العيوب؛
- تجعل العاملين قادرين على قيادة عملية التطوير المستمر؛
- توفير المعلومات الواضحة للعاملين وبناء الثقة بين أفراد المؤسسة؛
- تقييم أداء العاملين بشكل مستمر والتمكن من قيام بعملية المراجعة؛
- تحسين صورة المنظمة وسمعتها في نظر العملاء الخارجيين.

<sup>1</sup> بن سيدي أحمد سعاد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسمطبولي، 2024، ص22.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 29.

وقد تمكنت العديد من المؤسسات من تحقيق نتائج ملموسة تبعا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل إنخفاض معدلات التسرب الوظيفي، وتقليل نسب الغياب عن العمل، والإجازات المرضية، وحوادث العمل. كما تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها منهجاً متكاملًا للتغيير، يتجاوز كونه مجرد نظام يعتمد على إجراءات مكتوبة وقرارات إدارية. فالإلتزام الحقيقي بهذا المنهج يتطلب تبنيًا جماعيًا من قبل أفراد المنظمة بمفهوم الجودة وسلوكياتها، والعمل على تطبيقها في كل مجالات النشاط المؤسسي.

إن تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يعني أنها باتت تنظر إلى عملياتها كوحدة متكاملة، حيث تُعد الجودة محصلة نهائية لتعاون جميع الأطراف، من العملاء الداخليين إلى الخارجيين. ولا تقتصر فوائدها على تحسين العلاقات مع الموردين والمنتجين، بل تمتد لتشمل رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وتعزيز روح الفريق، وزيادة مشاعر الفخر والانتماء مع تحسن سمعة المؤسسة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة

شهد مفهوم إدارة الجودة الشاملة تطوراً تدريجياً عبر مراحل زمنية متعددة، خصوصاً بعد الحرب العالمية الأولى، حيث كانت اليابان من أوائل الدول التي إهتمت بهذا المجال. فقد إستدعت مجموعة من الخبراء العالميين في الجودة، معظمهم من الولايات المتحدة الأمريكية، في وقت لم تكن فيه المؤسسات الأمريكية تُعير اهتماماً كبيراً لهذا المفهوم. وقد أسهم هؤلاء العلماء في إرساء قواعد إدارة الجودة في اليابان خلال خمسينيات وستينيات القرن الماضي، ليُعاد تصديرها بعد ذلك إلى الولايات المتحدة في السبعينات. وقد مر تطور إدارة الجودة بعدة مراحل رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1- مرحلة الفحص والتفتيش (1900-1940):

تركزت هذه المرحلة على فحص المنتجات النهائية بهدف التحقق من مدى مطابقتها لمواصفات الفنية المحددة سلفاً، والعمل على الكشف عن العيوب وتصحيحها بعد وقوعها. وقد تولّى قسم مراقبة الجودة مهام التفتيش باستخدام أدوات تقليدية مثل المقارنات اليدوية، وخرائط التفتيش، والأدوات البيانية كخرائط مراقبة التغيرات والخرائط الوصفية. وكان يُعتقد آنذاك أن التفتيش هو الوسيلة الوحيدة لضمان الجودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2004، ص28.

## 2- مرحلة ضبط الجودة (1940-1960) :

تميزت هذه المرحلة بالاعتماد على أدوات وأساليب علمية في مراقبة وضبط الجودة. ويشير إلى أن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات المناسبة وتنفيذ الأنشطة الضرورية لتحسين جودة المنتج . وقد بدأ التركيز في هذه المرحلة على التحليل الإحصائي والتقني للعمليات، من أجل تقليل نسبة الأخطاء والعيوب أثناء مراحل الإنتاج، بدلاً من الإقتصار على إكتشافها بعد وقوعها<sup>1</sup>.

## 3- مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980) :

في هذه المرحلة، تطور المفهوم من مجرد مراقبة الجودة إلى ضمانها، حيث أصبحت الجودة مسؤولية جماعية يتحملها جميع العاملين في المؤسسة، وليس فقط قسم الجودة . تم التركيز على التنسيق بين مختلف الأقسام لتفادي وقوع الأخطاء من الأساس، وهو ما أدى إلى ظهور فلسفة "العيب الصفري" ، التي تقوم على مبدأ الوقاية بدلاً من العلاج، من خلال تطبيق نظم وقائية تمنع حدوث العيوب قبل وقوعها<sup>2</sup>.

## 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( ما بعد 1980):

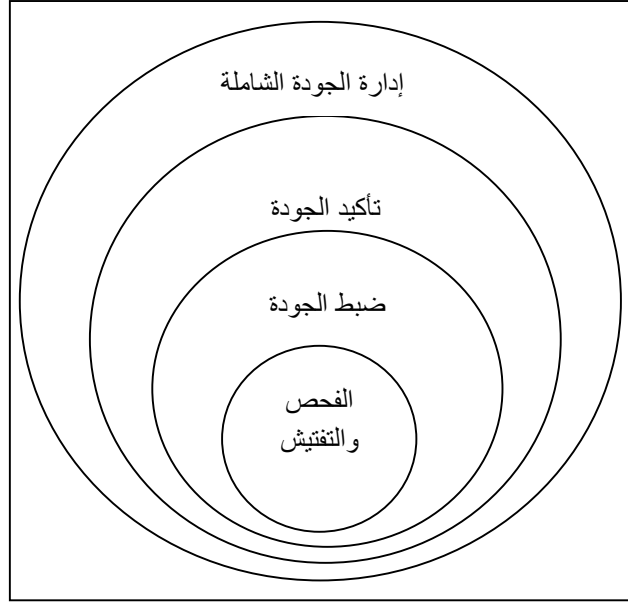
في هذه المرحلة، تطورت الجودة لتصبح مدخلاً إدارياً شاملاً يهدف إلى إشراك جميع أفراد المؤسسة، على مختلف مستوياتهم، في عملية التحسين المستمر بهدف تحقيق رضا العميل وضمان تحقيق الفائدة لكل من المؤسسة والمجتمع. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور واعتماد المواصفات الدولية للجودة مثل ISO، التي أصبحت مرجعية لتقييم مدى مطابقة المنتجات والخدمات لمتطلبات العملاء وضمان أعلى مستويات الجودة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5 جامعة ورقلة، 2007، ص12.

<sup>2</sup> مجدوب خيرة، تطبيق المجموعات المهمة لترتيب متطلبات الزبائن في نشر وظيفة الجودة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسوير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص14.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص12.

شكل رقم: 1-1 : مراحل تطورات إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة جودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص22.

### المطلب الثالث: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) توجُّهًا إداريًا حديثًا يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان إستمراريتها في السوق. وهي تركز على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحقيق الأداء الأمثل، كما أن تطبيق مراحل TQM بشكل فعال ينعكس إيجابًا على المؤسسة من خلال تحقيق فوائد كبيرة ومستدامة.

### الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من الضروري عرض أبرز المبادئ التي تقوم عليها هذه الفلسفة الإدارية، والتي تُعد أدوات فعالة للوصول إلى أفضل أداء ممكن. حيث تعتمد المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضمن إستراتيجيتها العامة. ويُعد الهدف الأساسي من ذلك هو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة، بما يضمن رضا العميل وإستدامة النشاط. ومن بين أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

#### 1- التخطيط الإستراتيجي:

يُعد التخطيط الإستراتيجي أساس إدارة الجودة الشاملة، حيث يُمثل المحرك الأساسي لضمان إستمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة. ويُعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية التي تُمكن المؤسسة من تحديد رؤيتها المستقبلية

بشكل واضح، وتوجيه أنشطتها ومواردها لتحقيق هذه الرؤية. وهو بمثابة الأداة التي تساعد في ترجمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى ممارسات عملية تضمن إنسجام جهود جميع العاملين نحو تحقيق رضا العميل وتحقيق الأهداف المؤسسية<sup>1</sup>.

## 2- إلتزام ودعم الإدارة العليا:

يُعد إلتزام القيادة الإدارية العليا من الركائز الأساسية لإنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، إذ أن غياب هذا الإلتزام يحول الجودة إلى مجرد شعار فارغ لا أثر له على أرض الواقع. يتمثل دور الإدارة العليا في غرس ثقافة الجودة داخل المؤسسة، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة، إلى جانب دعم وتطوير إمكانيات الموارد البشرية بما يعزز من أدائها ويرتقي بمستوى الخدمات أو المنتجات المقدمة<sup>2</sup>.

## 3- التركيز على العملاء:

ترتكز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العميل باعتباره محور العملية الإنتاجية والخدمية، حيث تسعى إلى التعرف الدقيق على إحتياجاته وتلبية رغباته بأعلى جودة ممكنة. ولا يقتصر هذا المفهوم على العملاء الخارجيين فحسب، بل يشمل أيضاً العملاء الداخليين، والمتمثلين في الموظفين والعاملين في مختلف الإدارات والأقسام، مما يعزز من فعالية الأداء العام للمؤسسة<sup>3</sup>.

## 4- مشاركة الموردين:

تولي إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة لعلاقات المؤسسة بمورديها، حيث تُشجّع على بناء شراكات طويلة الأمد تقوم على الثقة المتبادلة والتعاون المستمر. وتُعتبر مشاركة الموردين في عمليات التحسين وتطوير الجودة جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية TQM ، نظراً لما يُمثله المورد من دور حيوي في توفير مدخلات الإنتاج التي تنعكس مباشرة على جودة المنتج النهائي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Claver, Gasco.S. L ; Liopis.J & Gonzalez. R, "The strategic process of a cultural change to implement, total quality management: a case study", **Total Quality Management**, Vol 12 N°04, 2001, pp 469- 482.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 101-102.

<sup>3</sup> لميس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 27.

<sup>4</sup> عزيز بن معوض القثامي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف الإمكانية والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 47-48.

## 5- القيادة الفعالة:

تُعد القيادة عنصرًا محوريًا ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، إذ يقع على عاتقها التنسيق بين مختلف الموارد والعناصر، ودعم الأداء، وتوجيه العاملين، بالإضافة إلى تقديم المشورة والمساعدة لتصحيح أي انحرافات محتملة في الأداء، مما يساهم في ضمان سير العمليات بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف الجودة.<sup>1</sup>

## 6- إتخاذ القرار بناءً على الحقائق:

تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إتخاذ القرارات إستنادًا إلى بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة. ويُعد هذا النهج أساسًا لحل المشكلات وتحقيق فرص التحسين، حيث يُشارك في هذه العملية جميع العاملين إلى جانب المستهلكين، مما يساهم في بناء نظام فعال قادر على توفير المعلومات الضرورية وإتخاذ قرارات رشيدة تدعم كفاءة الأداء المؤسسي.<sup>2</sup>

## 7- التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو عملية ممنهجة تهدف إلى البحث الدائم عن أفضل الوسائل لإنجاز الأعمال، من خلال تجاوز المعايير الحالية للصناعة، وتشخيص مشكلات العمليات، وتحديد أسبابها، والعمل على تحسينها من خلال إدخال التعديلات المناسبة. ويُعد هذا المبدأ ركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة، حيث يبدأ التحسين من أداء المؤسسة ككل وصولاً إلى أداء الفرد، ما يساعد في خلق ميزة تنافسية دائمة.<sup>3</sup>

## 8- تشكيل فرق العمل:

يشير هذا المبدأ إلى أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة، إذ تُشكل فرق العمل من مجموعة أفراد يمتلكون مهارات متنوعة، ويتعاونون من أجل تحقيق أهداف مشتركة وحل مشكلات العمل بفعالية. وتوفر فرق العمل العديد من الفوائد، من أبرزها:<sup>4</sup>

- إشباع حاجات الأفراد ورفع معنوياتهم؛
- تعزيز الإبداع والابتكار؛

<sup>1</sup> لميس منصور عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان مرجع سبق ذكره، ص ص 94-96.

<sup>3</sup> زيمة أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018، ص 49.

<sup>4</sup> عمر وصفي معقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 66.

- ترسيخ روح الولاء والانتماء، وتحفيز الأفراد على تقبل التغيير والتطوير دون مقاومة.

## 9- التدريب والتطوير:

يُعد التدريب من أهم الدعائم الأساسية لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث يُمثل سلسلة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تنمية معارف الموظفين، وتطوير مهاراتهم المهنية، وتحسين أدائهم. فالتدريب المستمر يُمكن العاملين من التكيف مع التغييرات، ويُعزز قدراتهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الجودة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تهدف إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي:

- تحقيق الإستقرار والتفوق في جودة المنتجات؛
- خفض تكاليف الإنتاج من خلال تحسين جودة العمليات؛
- تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل؛
- تطوير قنوات توزيع فعّالة تساهم في تقديم الخدمات بسرعة تلبي حاجات العملاء؛<sup>2</sup>
- رفع القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية؛
- زيادة الربحية وتحسين الأداء الإقتصادي العام للمؤسسة؛
- تنفيذ تحسينات شاملة على جميع المستويات والقطاعات داخل المؤسسة؛
- رفع إنتاجية جميع عناصر ومكونات العمل داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: فوائد إدارة الجودة الشاملة

تسهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجموعة من الفوائد الهامة التي تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين والعملاء على حد سواء، ومن أبرز هذه الفوائد<sup>4</sup>:

- تعزيز عملية إتخاذ القرار وحل المشكلات بفعالية؛

<sup>1</sup> مجدوب خيرة، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>2</sup> باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص27.

<sup>3</sup> بهجت عطية راضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص42

<sup>4</sup> صالح ناصر عليمات، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق، عمان، 2004، ص ص32-3.

- تحسين سمعة المؤسسة في أعين العملاء والموظفين؛
- التغلب على العقبات التي قد تواجه العملاء، بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الجودة؛
- الانتقال من أسلوب البحث على الأخطاء إلى تصميم نظام وقائي يمنع حدوثها؛
- تمكين العاملين من قيادة جهود التحسين داخل المؤسسة؛
- توفير معلومات دقيقة وشفافة تساعد على بناء الثقة بين أفراد المؤسسة؛
- التقييم المستمر لأداء العاملين وإتاحة إمكانية المراجعة الدورية؛
- التركيز على تحقيق رضا العميل كهدف أساسي لإدارة الجودة.

### الفرع الرابع: المكاسب التي تحققها المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعود تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بعدة مكاسب ملموسة، من أهمها<sup>1</sup>:

- زيادة العائدات والأرباح المحققة من إستثمارات المؤسسة؛
- خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق أرباح أعلى؛
- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال التدريب والتطوير المستمر؛
- تنمية مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم؛
- تنسيق الجهود والعمليات داخل المؤسسة لإنتاج خدمات ومنتجات تلبي توقعات العملاء؛
- تقليل معدلات العمل المعاد بفضل تحسين جودة المنتج من المرة الأولى؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في بيئة العمل؛
- تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين، مما يزيد من ولائهم وإنتمائهم؛
- فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في تحسين الأداء المؤسسي؛
- التوسع في إنشاء فروع أو أقسام جديدة بفضل الأرباح المحققة؛
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة وضمان استمرار تعاملهم معها؛
- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للموظفين يُعد من العوامل الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تُعزز الأداء وتدفع نحو التميز والجودة.

<sup>1</sup> بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مدخل مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص510.

المطلب الرابع : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهم معوقاتها

حتى يُطبَّق أي نظام إداري بكفاءة وفعالية، لا بد من تقسيمه إلى مراحل واضحة ومدروسة. وينطبق هذا الأمر على نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتمد على خطوات مرحلية محددة تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. غير أن تطبيق هذه المراحل لا يخلو من التحديات والعراقيل التي قد تعيق التنفيذ السليم، ما يشكل تحديًا حقيقيًا أمام إدارات الجودة.

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أبرز العمليات التنظيمية والإدارية التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي ورضا العملاء. ويتضمن هذا التطبيق خمس مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد

تمثل هذه المرحلة الأساس التحضيري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيها تحديد المشكلات القائمة وتحليلها تمهيدًا لإتخاذ قرارات فعالة بشأنها. وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الأنشطة الأساسية، من أبرزها<sup>1</sup>:

- التأكيد على إلتزام الإدارة العليا بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، بإعتبار ذلك الركيزة الأساسية في تحسين الأداء وتطوير الجودة؛
- الإستعانة بخبراء ومستشارين خارجيين لتقديم الدعم الفني والمعرفي اللازم؛
- تشكيل مجلس خاص بالجودة يضم ممثلين عن مجلس إدارة المؤسسة؛
- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة بين كافة العاملين، من خلال تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية مكثفة تهدف إلى بناء وعي شامل بأهمية الجودة.

المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط

تُعد هذه المرحلة إمتدادًا طبيعيًا للمرحلة الأولى، حيث يتم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وتُستخدم كأساس لإتخاذ قرار الشروع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن أهم خطوات هذه المرحلة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa تلمسان، رسالة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص35.

- تشكيل لجنة متخصصة بإدارة الجودة الشاملة (TQM Committée) ؛
- إعداد خطة تنفيذية أولية تتضمن الأهداف والخطوات الأساسية؛
- تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ الخطة؛
- وضع إستراتيجية تنفيذ واضحة تُراعي خصوصيات المؤسسة وإحتياجاتها.

### المرحلة الثالثة : التنفيذ

وهي مرحلة تطبيق آخر نشاط في المرحلة السابقة على أرض الواقع، وفيها تبدأ عملية التغيير التنظيمي؛ حيث يقوم مدير الجودة ومعاونوه ببدء التغييرات اللازمة. وحسب قاسم نايف علوان، فإن هذه المرحلة تتكون من خطوات هي كالآتي<sup>1</sup>:

- **إيجاد البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** وفيها يتم تدريب العمال على إدراك وفهم إدارة الجودة الشاملة، وترسيخ فكر الجودة لديهم عن طريق عمليات التعليم وإعادة التعليم وإستخدام المنهج العلمي المشكلات وتحسين العمليات. ولا يتعلق الأمر بالعمال في المستويات التنفيذية فقط، بل الأمر يخص جميع العمال داخل المؤسسة بدءًا بالقيادة الإدارة العليا وإنتهاء بأبسط عامل؛
- **تحديد أدوات حل المشكلات:** حيث أن المؤسسة تتبع المنهج العقلاني في إتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات، إنطلاقاً من تحديد المشكلة وتحليلها ثم البحث عن الحلول الملائمة والمفاضلة بينها وإختيار الحل الملائم وتطبيقه وتقييمه، وهو المنهج الذي أسس له كل من مارترش وسيمون في نظرية إتخاذ القرار وصنعه؛
- **الضبط الإحصائي للعمليات:** تتطلب المرحلة السابقة تدريباً للعمال على إستخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات؛
- **تصميم التجارب:** وتتطلب تدريب عدد معين من العمال للقيام بمهام التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات الإحصائية. وتعتمد هذه المرحلة على عملية التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعموماً تعتبر مرحلة التنفيذ أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إلا أن المؤسسة قد تواجه مشاكل عويصة في هذه المرحلة، وهي مشاكل تتعلق بمدى إستيعاب العمال لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تشربهم لثقافة الجودة وقدرتهم على تجسيدها على أرض الواقع.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 111.

المرحلة الرابعة : الرقابة والتقييم

في هذه المرحلة، يتم تطبيق الرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة لضمان جودة العمليات والنتائج، وذلك عبر ثلاثة محاور رئيسية<sup>1</sup>:

- الرقابة القبليّة : تتم قبل بدء العمليات التشغيلية، وتهدف إلى التحقق من جودة المدخلات وضمان مطابقتها للمعايير المطلوبة قبل إستخدامها؛
- الرقابة المتزامنة : تُنفذ خلال سير العمليات والأنشطة التشغيلية، حيث تُعتمد الإجراءات الوقائية أثناء التنفيذ لمنع وقوع الأخطاء في حينها؛
- الرقابة البعدية : تُطبق بعد الإنتهاء من العملية الإنتاجية، بهدف التأكد من أن المنتج النهائي يطابق المواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات

تُختتم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمناقشة شاملة للنتائج التي تم تحقيقها، وذلك من خلال عقد إجتماعات تشاركية تشمل كافة العاملين في المؤسسة. تهدف هذه المرحلة إلى تقييم تطبيق المنهجية، واستخلاص الدروس المستفادة، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء في المستقبل<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك عددًا من العقبات التي قد تعيق تطبيقها بفعالية داخل المؤسسات، ومن أبرز هذه المعوقات<sup>3</sup>:

- جعل تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة علاج شافي لجميع المشكلات؛
- عجز الإدارة العليا على إلتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم بأن تطبيق الفلسفة

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240.

<sup>2</sup> بوخرس رمضان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة - الجزائر 4-5 ماي 2005، ص 8.

<sup>3</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص 212.

- سيفقد العاملين قوتهم؛
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والإهتمام بها لأهميتها في الأداء الرئيسي للجودة، وإغفالها لحاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم وتوقعاتهم؛
- تشكيل فرق عمل كثيرة وعدم توفير الموارد الإدارية المطلوبة بما يكفل إنجاز عملية التطبيق؛
- تبني برامج جودة ممتازة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم وخصائص المنظمة؛
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

### المطلب الخامس : إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو ISO

عند دراستنا لإدارة الجودة الشاملة، لا يمكن إغفال المواصفات الدولية ISO التي ظهرت لأول مرة في عام 1987، والتي ساهمت في جعل الجودة الشاملة مبدأً قابلاً للتطبيق في مختلف المؤسسات دون إستثناء. ويهدف هذا المطلب إلى توضيح مفهوم الإيزو، ونشأته، وتطوره، وأهميته، إلى جانب مراحل تطبيقه، مع بيان علاقته بإدارة الجودة الشاملة (TQM).

#### الفرع الأول: مفهوم شهادة الإيزو

في هذا الفرع سيتم تسليط الضوء على المفهوم العام لشهادة ISO، بالإضافة إلى نشأة سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000، وذلك بعد التطرق أولاً إلى مفهوم التقييس.

#### 1- مفهوم التقييس:

التقييس هو عملية تهدف إلى وضع مجموعة من القواعد أو الشروط لمواجهة مشكلات قائمة أو محتملة، من خلال توحيد أساليب العمل وتكرار إستعمالها، بغرض تحقيق درجة من الأمان والتنظيم داخل سياق محدد<sup>1</sup>.

#### 2- مفهوم شهادة الإيزو:

كلمة "إيزو" مشتقة من الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني "المساواة" أو "التعادل". وهي إختصار لـ International Organization for Standardization، أي "المنظمة الدولية للمواصفات القياسية"، وهي الهيئة المسؤولة عن إصدار المعايير العالمية. وتُعد شهادة الإيزو أداة توجيهية توضع من قِبل هذه المنظمة لتحديد معايير دولية لإدارة الجودة، قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات سواء كانت إنتاجية أو خدمية. وتشمل

<sup>1</sup> عبد الرحمن السليمان هندريك كوكارت، المصطلحية والتقييس المنظمة العالمية للتقييس (الإيزو) واللجنة الفنية السابعة والثلاثون، مجلة مجمع اللغة العربية على الشبكة العالمية، العدد 7، جامعة لوفان، بلجيكا، 2015، ص 443.

هذه المعايير سلسلة من الشهادات تحت أرقام مميزة مثل: (ISO 9003 - ISO 9002 - ISO 9001) . حيث يتم تخصيص كل شهادة منها لنوع معين من المؤسسات حسب طبيعة نشاطها وإحتياجاتها<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : نشأة وتطور المواصفات العالمية ISO 9000

تمتلك كل مؤسسة نظامًا خاصًا بها لإدارة الجودة، إلا أن هذه الأنظمة تختلف من حيث الكفاءة والفعالية. ونظرًا لإهتمام دول الإتحاد الأوروبي بجودة السلع والخدمات، تقدّمت هذه الدول بمذكرة إلى المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس تطالب فيها بإصدار مواصفة موحدة تهدف إلى توحيد مفاهيم وأهداف ومتطلبات نظم الجودة. حيث بالفعل، صدرت أول مواصفة عالمية في هذا المجال عام 1985، وتمت المصادقة عليها رسميًا في سنة 1987، حيث أستخدمت في دعم التجارة الخارجية. ثم شهدت المواصفة تحديثًا في عام 1994، بهدف تحسين رضا العملاء وتعزيز تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة بشكل عملي ومنهجي<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: مراحل تطبيق الإيزو

تُعد المواصفات الدولية ISO بمثابة متطلبات عامة تتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وهي قابلة للتطبيق على أي مؤسسة، بغض النظر عن نوعها، حجمها، أو تبعيتها. وتُعد ISO 9000 النظام الإداري الأكثر إنتشارًا على مستوى العالم في مجال الجودة، وعند إلترام المؤسسة بهذه المواصفات، يمكنها الحصول على شهادة معترف بها دوليًا تثبت تطبيقها للمعايير المطلوبة.

ولتطبيق مواصفة ISO 9000 بنجاح، يجب على المؤسسات المرور عبر ثلاث مراحل رئيسية:

**1- التخطيط والإعداد:** تتضمن هذه المرحلة وضع الخطط اللازمة، وتحديد المتطلبات، وتوفير الموارد لتأهيل المؤسسة لتطبيق المعايير. وفي هذه المرحلة، يتم التحضير للحصول على شهادة ISO 9000 ، وتشمل عدة خطوات رئيسية<sup>3</sup>:

- إقناع الإدارة العليا بأهمية تأسيس نظام جودة يتوافق مع معايير ISO 9000 ، ونقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة؛

<sup>1</sup> فوز النيمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لآيزو 9001 ، الطبعة الأولى عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 49.

<sup>2</sup> حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية، قطاع غزة وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة 2014، ص ص 28-30.

<sup>3</sup> جمال بشير أبو بكر عقيل، نظام إدارة جودة الإيزو 9000 من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2008، ص32.

- تعيين مسؤول كفاء عن نظام الجودة، وتشكيل فرق عمل متخصصة تتولى تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو؛
- إعداد خطة عمل مع تحديد أفق زمني لتنفيذ النظام؛
- تطوير طرق العمل بما يتوافق مع متطلبات الجودة حسب معايير ISO 9000 ، مع إجراء تقييم ومراجعة مستمرة للتأكد من تحقيق الأهداف.

**2- مرحلة التسجيل:** وهي المرحلة التي يتم فيها توثيق النظام وتقديمه إلى الجهة المختصة للحصول على الشهادة، بعد التأكد من مطابقة جميع المعايير. وتتضمن هذه المرحلة إختيار الجهة التي ستقوم بتقييم نظام الجودة للمؤسسة من أجل منح شهادة الإيزو. وتشمل الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

- ملء استمارة طلب التسجيل، والتي تحتوي على معلومات تفصيلية عن المؤسسة؛
- التخطيط للمراجعة الداخلية، مع وضع جدول زمني لهذه العملية؛
- التعاون الكامل مع فريق المراجعة والتنسيق التام خلال مراحل التقييم.

**3- التحسين المستمر للجودة:** تهدف هذه المرحلة إلى مراجعة وتطوير الأداء بشكل دوري، لضمان إستمرارية الجودة وتحقيق رضا العملاء بأعلى المستويات. وتبدأ هذه المرحلة بعد الحصول على شهادة الإيزو، حيث تصبح المؤسسة جزءاً من المنافسة الدولية. ولذلك، يجب أن تستمر المؤسسة في الحفاظ على معايير الجودة من خلال القيام بالتالي<sup>2</sup>:

- إجراء تحسينات مستمرة لضمان بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة وتحقيق أعلى مستويات الجودة؛
- تقييم دوري لعمليات الجودة لضمان التزامها بالمواصفات العالمية ومواصلة تحسين الأداء؛
- إجراء المراجعات الداخلية بشكل منتظم، مع تطبيق الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء؛
- التدريب المستمر لجميع العاملين لضمان مواكبتهم لأحدث المعايير والأساليب في نظام الجودة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص315.

<sup>2</sup> Luc Boyer, 50 ans de management des organisation, édition d'organisation, Nota bene, paris, 2005, p219

## الفرع الرابع: فوائد تطبيق سلسلة ISO 9000

قد أسهم تطبيق معايير ISO 9000 في زيادة الطلب على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات، مما إنعكس إيجابياً على زيادة الربحية. ومن الفوائد المتوقعة عند تطبيق هذه المواصفات العالمية<sup>1</sup>:

- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات لضمان جودة المنتجات؛
- فهم أفضل لإحتياجات ورغبات المستهلك، مما يؤدي إلى تقديم منتجات تلي هذه الإحتياجات بالجودة المطلوبة؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، مما يسهل إدارتها لمنتجاتها في الأسواق الدولية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تحسين كفاءتهم عبر التوجيه المستمر، التدريب، وتطوير قدراتهم الشخصية، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج؛
- تقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة، وبالتالي تعزيز الثقة في المنتجات، مما يؤدي إلى رضا العملاء؛
- إزالة الحواجز أمام التصدير، مما يسهل دخول المنتجات إلى الأسواق العالمية؛
- تحسين عمليات الإتصال الداخلية في المؤسسة من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات، مما يقلل من القرارات الفردية والإرتجالية؛
- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل يهدف الإستخدام الأمثل للبيانات؛
- إنشاء نظام جودة فعال يضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة؛
- تطوير نظام رقابة وتفتيش للتحقق من الإمتثال لمعايير الجودة؛
- خفض التكاليف مع تحسين الأداء عبر إستخدام أفضل الممارسات في الجودة؛
- إنشاء نظام إداري قوي يعتمد على التوثيق ويحدد بوضوح المهام، المسؤوليات، والصلاحيات.

## الفرع الخامس: العلاقة بين إدارة الجودة والإيزو

يخلط الكثيرون بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير الإيزو ويعتبرونهما نفس الشيء، ولكن في الواقع هناك العديد من الإختلافات بينهما. وسنوضح العلاقة بين إدارة الجودة والإيزو، مع توضيح التناقضات بين الإيزو وفلسفة TQM، بالإضافة إلى أوجه التشابه والإختلاف بينهما .

<sup>1</sup> مؤيد أكرم أرسلان، أثر تطبيق تكامل نظام (ISO 9001-TQM) على سياسة التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز)، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2012 ص 36.

## 1- أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 :

بعد مراجعة مفهومي إدارة الجودة الشاملة وأنظمة إدارة الجودة ISO 9000، يتبين أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) أكثر شمولاً وإمتداداً من مواصفات الإيزو 9000. وبالرغم من ذلك لا يوجد تعارض بينهما، بل يمكن التكامل بينهما. حيث تشتركان في عدة جوانب رئيسية، أبرزها<sup>1</sup>:

- مسؤولية الإدارة أو دور القيادة : في كلا النظامين، تقع المسؤولية الكبرى على عاتق الإدارة العليا لضمان نجاح التطبيق؛
- الإهتمام بالعمليات: كلا النظامين يوليان إهتماماً كبيراً بالعمليات، ويعتبران أن المنتج أو الخدمة الجيدة يتحققان من خلال تنفيذ العمليات وفقاً لمتطلبات العملاء؛
- العمل بروح الفريق: تتطلب TQM العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف الجودة، وفي نفس الوقت، يشجع ISO 9000 على تكوين فريق الجودة ونشر ثقافة العمل الجماعي؛
- التركيز على التدريب: يعتمد كلا النظامين على التدريب المكثف لضمان الانتقال من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب يركز على الجودة العالية.

## 2- تناقضات الإيزو 9000 مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من الفوائد التي يقدمها ISO 9000 للمؤسسات، إلا أنه لا يخلو من بعض السلبيات وفقاً لبعض الباحثين، يعود ذلك إلى التكلفة العالية للحصول على الشهادة، بالإضافة إلى تراكم الوثائق التي قد تفوق قدرة متخذ القرار على التحليل، مما يؤدي إلى تراكمات تعيق الوصول إلى المعلومات المهمة. كما أن هناك نقصاً في الإهتمام بالعمال والعمليات الداعمة الثانوية التي تساهم في إضافة القيمة. وقد أكد ذلك سينجلز (Singles)<sup>2</sup>.

من جانب آخر، يعتمد البعض على التوثيق بشكل مفرط، مما يؤدي إلى إحصار التفكير النقدي لدى العمال الذين يركزون على تطبيق القواعد فقط دون التفكير في تحسينها أو تعديلها. ووفقاً لـ جو (Jones)<sup>3</sup>، فإن الحصول على الشهادة يمكن أن يُعتبر إنجازاً فارغاً دون قيمة حقيقية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عوض بن علي القرني، يوم 23/03/2025، 23:30، نظام إدارة الجودة (الإيزو) 2008: ISO 9001، من الموقع الإلكتروني: <https://www.academia.edu>

<sup>2</sup> Singles, J., Ruel. G.& Water. H., "ISO 9000 series: certification and performance", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 18, No.1, N.Y, 2000, pp 62-75

<sup>3</sup> Jones, R., Arndt. G., & Kustin. R, "ISO 9000 among Australian companies : impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", **International Journal of quality and Reliability Management**, Vol. 14 No. 6/7,N.Y, 1997, p60.

تايلور وميغان (Taylor & Meegan) يلاحظان أن المؤسسات الأوروبية التي تسعى للحصول على الشهادة، لا تعتبر الإيزو إلا الغاية الأخيرة التي يجب الوصول إليها، دون أن تكون جزءاً من تحسين مستمر على المدى الطويل<sup>1</sup>.

### 3- أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 :

تعدد الفروقات بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات ISO 9000 ، ويمكن تلخيص أبرز أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول 1-1 : الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000

وجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	ISO 9000
التركيز على العملاء	تركز بشكل أساسي على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء	لا تُعنى بشكل مباشر بالعملاء، بل تركز على توحيد الإجراءات الداخلية
فكرة الشمولية	تعتمد على مفهوم شامل يشمل جميع العمليات والمستويات داخل المؤسسة	تقوم على مواصفات مكتوبة وموثقة دون نظرة شمولية حقيقية
التحسين والتطوير	عملية مستمرة ومتكاملة ضمن ثقافة المؤسسة	يتم بمجرد إصدار قرار وتنفيذ معايير ثابتة
نطاق الاهتمام التحليلية	تتمتع بجميع العمليات التشغيلية، والمفاهيم الإدارية، والأدوات التحليلية	تركز على الإجراءات والنظم الفنية بشكل محدود
المسؤولية	مسؤولية الجودة مشتركة بين جميع العاملين في مختلف الأقسام	تقع مسؤولية الجودة على إدارة أو قسم معين فقط
التغيير المطلوب	يتطلب تغييرات جوهرية في ثقافة العمل وتبني فلسفة جديدة	لا يتطلب تعديلات عميقة في ثقافة المؤسسة

المصدر: أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، المنصورة، 2008، ص ص 83-84.

<sup>1</sup> Meegan. S.T., & Taylor W.A., "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation", **International Journal of quality and Reliability Management**, Vol. 14 No. 2/3, N. Y, 1997, p100.

إن المؤسسات التي تعتمد إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى التواصل المباشر مع العملاء من خلال دراسات ميدانية تهدف لفهم حاجاتهم وتوقعاتهم، وتسعى لتلبيتها بشكل مستمر.

أما المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9000، فتعتمد على التعامل غير المباشر مع العملاء، من خلال الإلتزام بالمعايير الدولية في جودة السلع والخدمات، دون تواصل مباشر مع الزبائن في معظم الأحيان.

تُعد إدارة الجودة الشاملة منهجًا إداريًا وفلسفة تنظيمية شاملة، تعتمد على تكامل الأنظمة في مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة، وترتكز بشكل أساسي على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم التام. في المقابل، يُمثل نظام ISO 9000 إطارًا عامًا لمجموعة من المعايير الدولية للجودة، ذات طابع عالمي موحد، لا ترتبط بمؤسسة محددة، وإنما تُطبّق على جميع المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة ISO، مما يجعلها ذات طبيعة عامة غير مخصصة كسائر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولًا من معايير ISO 9000، إذ تتوسع لتشمل الإهتمام بالمستهلك الداخلي، وتعتمد على مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، كما تُولي أهمية كبرى للموارد البشرية، من خلال العناية بالقيادة، السلوك، الاتجاهات، والحوافز. علاوة على ذلك، تسعى لتقوية العلاقة مع العملاء، والموردين، والمجتمع ككل. أما معايير ISO، فلا تشمل العديد من هذه الجوانب ضمن نطاقها.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتنظر إلى الجودة كمسؤولية جماعية تشمل جميع الأفراد. بالمقابل، فإن نظام ISO 9000 لا يشترط هذا التحول الثقافي، إذ يُحمّل قسم الجودة أو مراقبة الجودة المسؤولية الأساسية عن ضمان الجودة.

ومن الجدير بالذكر أن اللجنة الفنية التابعة لمنظمة الإيزو قد أدركت في السنوات الأخيرة أهمية التوجه نحو مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأصبحت ترى أن الجودة لا تقتصر على معايير فنية في المنتج أو الخدمة، بل يجب أن تُعالج في إطار نظام إداري متكامل يشمل جميع إدارات المؤسسة. وقد تجلّى هذا الإدراك بوضوح في الإصدار الحديث من مواصفات ISO، الذي بدأ بتبني مفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل فعلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008، ص96.

**المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية**

تسعى المؤسسة إلى جانب سعيها لتحقيق أهدافها الإقتصادية التقليدية والمتمثلة في تعظيم الأرباح وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، إلى الإضطلاع بدور إجتماعي متنامٍ ومتعدد الأبعاد. ويشمل هذا الدور تحقيق أهداف إجتماعية قد تكون مباشرة، مثل توفير فرص العمل أو دعم المجتمع المحلي، أو غير مباشرة كتحسين البيئة المحيطة أو تعزيز الممارسات الأخلاقية في التعاملات التجارية.

ولضمان تحقيق هذه الأهداف الإجتماعية بطريقة فعالة ومنظمة، تقوم المؤسسات عادة بوضع خطط إستراتيجية وبرامج تنفيذية مدروسة، تضمن تكامل المسؤولية الإجتماعية ضمن السياسات العامة للمؤسسة. كما تتطلب هذه العملية آليات متابعة وتقييم دورية، بهدف قياس مدى تحقيق النتائج المرجوة، وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب لضمان تحسين الأداء الإجتماعي باستمرار.

أما على صعيد الدول المتقدمة، فقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي أولت اهتماماً كبيراً لموضوع المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، وذلك منذ بدايات سبعينيات القرن العشرين. وقد إستقطب هذا المجال إهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية، مما أسهم في تطور الفكر النظري والتطبيقي في هذا المجال. ونتيجة لهذا الإهتمام، تم تطوير عدد كبير من النماذج التي تناولت الأداء الإجتماعي للمؤسسات، سواء من منظور وصفي يشرح طبيعة هذا الأداء وأبعاده، أو من منظور كمي يهدف إلى قياس أثر السياسات الإجتماعية على المؤسسة والمجتمع.

ونتيجة لهذا الإهتمام، تم تطوير عدد كبير من النماذج التي تناولت الأداء الإجتماعي للمؤسسات، سواء من منظور وصفي يشرح طبيعة هذا الأداء وأبعاده، أو من منظور كمي يهدف إلى قياس أثر السياسات الاجتماعية على المؤسسة والمجتمع. وفي هذا السياق، برزت المواصفة القياسية الدولية ISO 26000 كأحد أهم الأدلة الإرشادية العالمية المعتمدة في مجال المسؤولية الاجتماعية. وقد صدرت هذه المواصفة عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO) في عام 2010، لتشكل مرجعاً دولياً يساعد المؤسسات، على إختلاف أنواعها وأحجامها، في دمج مفاهيم المسؤولية الإجتماعية ضمن إستراتيجياتها وأنشطتها اليومية. حيث تتميز مواصفة ISO 26000 بأنها لا تقتصر على تقديم معايير قابلة للقياس فقط، بل تقدم تصوراً شاملاً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال توضيح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، مثل المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، إحترام حقوق الإنسان،

إحترام القانون، والمشاركة المجتمعية . كما تحدد المواصفة سبعة مواضيع محورية يجب على المؤسسات أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وهي:<sup>1</sup>

1. حوكمة المؤسسة؛
2. حقوق الإنسان؛
3. ممارسات العمل؛
4. البيئة؛
5. الممارسات التشغيلية العادلة؛
6. قضايا المستهلك؛
7. المشاركة وتنمية المجتمع المحلي.

ويُعد اعتماد هذه المحاور من قِبل المؤسسات خطوة إستراتيجية نحو تحسين سمعتها، وتعزيز علاقتها مع أصحاب المصلحة، وزيادة قدرتها التنافسية، إضافة إلى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة محليًا وعالميًا.

إن دمج إرشادات المواصفة ISO 26000 في الخطط والسياسات المؤسسية لا يُعد فقط إلتزامًا أخلاقيًا، بل يمثل أيضًا أداة فعالة في تعزيز الأداء الشامل للمؤسسة، إقتصاديًا وإجتماعيًا وبيئيًا، بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة لعالم الأعمال القائم على الشفافية والتأثير الإيجابي طويل الأمد<sup>2</sup>.

وستتناول خلال هذا المبحث مفهوم المسؤولية الإجتماعية وتطورها، وكذا أهميتها، أبعاد، مجالات ومبادئ المسؤولية الإجتماعية ومؤشرات قياسها، ثم مفاهيم أساسية حول مواصفات ISO 26000 وإستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية وفقها.

### المطلب الأول: ماهية المسؤولية الإجتماعية

#### الفرع الأول : تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية في الأدب المعاصر بمراحل عديدة، المرحلة الأولى كان أبرزها ظهور المسؤولية الإجتماعية خلال فترة الخمسينيات من القرن الماضي، وركزت على الإلتزام الأخلاقي للمشروع التجاري وأكد (bowen 1953) أن المسؤولية الإجتماعية هي إلتزام من قبل رجال الأعمال للتصرف وفق أهداف وقيم المجتمع،

<sup>1</sup> بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، "دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 11 .

<sup>2</sup>ISO: Global standards for trusted goods and services: <https://www.iso.org/home.html>, 04/04/2025,18:30.

والمرحلة الثانية كانت فترة السبعينيات حيث أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية برامج وإستراتيجيات مجتمعية، أكد (Friedman, 1970) بأن المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى استخدام موارد الشركة لزيادة وتعظيم الأرباح لمساهميها (Dogan, 2019)، المرحلة الثالثة توصل (Freeman 1984) إلى نظرية أصحاب المصلحة في الثمانينات وأكد أن الشركات يجب أن تفي بمجموعة من المسؤوليات الاجتماعية وتلبية مصالح أصحاب المصلحة (العاملين والموظفين والمستثمرين والموردين ، البيئة والحكومة والمجتمع) (Moghaddam 2019) وتعتبر المرحلة الرابعة أحدث تصور للمسؤولية الاجتماعية وتتمثل في أنها إستراتيجية تتبناها الشركات لتحقيق ميزة تنافسية حيث تحول مفهوم المسؤولية الاجتماعية من إلتزام إلى إستراتيجية (Oguneye, 2021).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وذلك تبعاً لإختلاف وجهات النظر بين الباحثين والمؤسسات. وفيما يلي أبرز هذه التعريفات:

- يُقصد بالمسؤولية الاجتماعية أنها " قيام المؤسسات بوضع برامج وأنشطة تهدف إلى تحقيق أهداف إجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية".<sup>2</sup>
- عرفها بيتر دراكر (Drucker) سنة 1977 بأنها: "إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه". وقد شكّل هذا التعريف نقطة إنطلاق للعديد من الدراسات اللاحقة، حيث ساهم في توسيع نطاق البحث في هذا المجال من زوايا متعددة.<sup>3</sup>
- أما مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فقد عرّف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الإلتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف بشكل أخلاقي، والمساهمة في التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الحياة للعاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".<sup>4</sup>
- في حين يرى البنك الدولي أن المسؤولية الاجتماعية تعني: " إلتزام أصحاب الأنشطة التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال التعاون مع الموظفين، وأسرهم، والمجتمع المحلي لتحسين مستوى المعيشة بأسلوب يخدم التنمية والتجارة معاً".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مها محمد البنيوي، أمنية عبد العظيم هلال، "العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والإلتزام التنظيمي"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 46، العدد 2، أبريل 2024، ص 825.

<sup>2</sup> نجم عبود، أخلاقيات الإدارة مسؤوليات في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 261.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، طو، 2010، ص 49.

<sup>4</sup> مشري حسناء، مسالته سفيان، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا، ط1، 2019، ص 98.

<sup>5</sup> خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، 2007، ص 79.

• وقدمت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) تعريفاً للمسؤولية الاجتماعية بأنها: "مجموعة من الممارسات التي تتبناها المؤسسة لتحمل مسؤولية آثار نشاطاتها على المجتمع والبيئة، بما يجعل تلك النشاطات منسجمة مع مصالح المجتمع ومبادئ التنمية المستدامة". كما أكدت على أن المسؤولية الاجتماعية تركز على السلوك الأخلاقي، إحترام القوانين، والتفاعل الإيجابي مع السياسات الحكومية، بالإضافة إلى إدماج هذه المبادئ في الأنشطة اليومية للمؤسسة.<sup>1</sup>

من خلال مجمل هذه التعريفات، يمكن تلخيص مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنه التزام المؤسسة بالتعامل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين، المستثمرين، الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع والبيئة بطريقة مسؤولة وأخلاقية، تضمن تحقيق التنمية المستدامة، الشفافية، وإحترام الحقوق، بما ينعكس إيجابياً على جميع الأطراف.

### الفرع الثالث : مراحل تطور إهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية

يُعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات من المفاهيم التي لم تظهر حديثاً، بل مرّ بعدة مراحل تطويرية تعكس تغير نظرة الشركات إلى دورها في المجتمع. ويمكن تلخيص هذه المراحل على النحو الآتي:<sup>2</sup>

#### 1- مرحلة تعظيم الأرباح (1888 – 1920):

في هذه المرحلة، كانت المسؤولية الأساسية للشركات تتمثل في تعظيم الأرباح والتركيز على المصلحة الذاتية البحتة، حيث رُفِع شعار: " ما هو جيد لي، فهو جيد للبلد". حيث لم يكن هناك إهتمام يُذكر بالبعد الاجتماعي أو البيئي، بل كان الهدف الأوحد هو تحقيق أعلى عائد مادي ممكن.

#### 2- مرحلة إدارة الوصاية (من أواخر العشرينيات حتى أوائل الستينيات):

في هذه المرحلة، بدأ يتبلور توجه أكثر توازناً، حيث أصبحت الشركات تسعى إلى تحقيق ربح معقول يُراعي مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والموظفين. وقد تميزت هذه الفترة بالإعتراف بأن الأرباح مهمة، ولكن الأفراد لا يقلّون أهمية عنها. وتمثل شعار هذه المرحلة في القول: "ما هو جيد للشركات، فهو جيد للبلد".

<sup>1</sup> مقدم وهيبة، بكار بشير، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الدولي الثالث حول المنظمات حول المنظمات والمسؤولية الاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012، ص 9 .

<sup>2</sup> مقدم وهيبة، "تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية أم قطيعة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 23-24 أبريل 2012، ص 69.

### 3- مرحلة إدارة نوعية الحياة (من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر):

مع تطور الوعي المجتمعي وزيادة الضغوط الاجتماعية والبيئية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من ممارسات الشركات. في هذه المرحلة، إعتمدت الشركات مبدأ أن الربح لا يزال ضرورياً، لكن الأفراد والمجتمع أهم، وبالتالي فإن تحقيق مصالح المجتمع يُعد مدخلاً لتحقيق مصالح الشركة نفسها. أما الشعار السائد في هذه المرحلة، فكان: " ما هو جيد للمجتمع، فهو جيد للبلد".

#### الفرع الرابع: أهمية ومجالات المسؤولية الاجتماعية وأبعادها

##### أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تحتل المسؤولية الاجتماعية بأهمية كبيرة تنعكس آثارها على مستويات متعددة، تشمل المؤسسة نفسها، والمجتمع المحلي، والدولة ككل. وتُبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال الجوانب التالية:

#### 1- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة :

تتمثل أهمية تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين الأداء المالي وزيادة العوائد الإستثمارية من خلال تعزيز الثقة والسمعة؛
- إستقطاب الكفاءات والإحتفاظ بالعمالة المتميزة من خلال بيئة عمل داعمة وملتزمة أخلاقياً؛
- رفع إنتاجية العاملين وتحقيق رضاهم وزيادة ولائهم للمؤسسة؛
- تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية لدى الجمهور، مما يساهم في تعزيز العلامة التجارية؛
- تحسين العلاقات مع البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء، الموردين، المجتمع، والجهات التنظيمية.

#### 2- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع:

تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على صعيد المجتمع من خلال:<sup>2</sup>

- تحقيق الإستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وإنتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية؛

<sup>1</sup> خامرة الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> سميرة لغوي، نوال زماي، "المسؤولية الاجتماعية المفهوم الأبعاد المعايير"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبسة، العدد 27، ديسمبر 2016، ص 304.

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية وزيادة المداخل والتعويضات للعاملين وعليه تحسين مستوى المعيشة؛
- تحقيق التفاعل والترابط الإيجابي بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأهلي.

### 3- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة:

تلعب المسؤولية الاجتماعية دورًا مهمًا في دعم الدولة من خلال<sup>1</sup>:

- تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الدولة في تقديم الخدمات الأساسية مثل التعليم، الصحة، والثقافة؛
- تعظيم العوائد العامة عبر مشاركة المؤسسات في تحمل التكاليف الاجتماعية بشكل عادل وفعال؛
- الإسهام في التطور التكنولوجي وتقليل معدلات البطالة، من خلال المبادرات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الخاصة؛
- دعم جهود التنمية الوطنية في المجالات التي قد تعجز الدولة عن تغطيتها بمفردها.

### ثانيا : مجالات المسؤولية الاجتماعية

في ظل تزايد الوعي بأهمية الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات، ومع تنامي دورها المحوري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات العلاقة. ويمكن تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على النحو التالي:

#### 1- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:

تتمثل هذه المسؤولية في تقديم خدمات ذات نفع عام تعود بالفائدة على أفراد المجتمع، من خلال المشاركة مع الجهات الحكومية في مواجهة المشكلات الاجتماعية، مثل البطالة والفقر وتحسين البنية التحتية. وتسهم هذه الجهود في خلق بيئة مجتمعية مستقرة وجاذبة للاستثمار، وتعزيز الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع<sup>2</sup>.

#### 2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء:

يُعد العملاء من أهم الأطراف التي تتعامل معها المؤسسات، حيث يُبنى وجود المؤسسة أساساً على إنتاج سلع أو تقديم خدمات تُوجّه إليهم. وتكمن المسؤولية الاجتماعية هنا في ضمان جودة المنتجات، وتحقيق رضا العملاء،

<sup>1</sup> طاهر محسن، منصور الغالي مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص52.

<sup>2</sup> بومنجل حسين، واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المركز الديمقراطي العربي برلين ألمانيا، ط1، 2019، ص412.

وإحترام حقوقهم من خلال الشفافية، والإلتزام بمعايير السلامة، والإهتمام بخدمة ما بعد البيع. وتُعد هذه الأنشطة جزءاً لا يتجزأ من مهام إدارة التسويق في المؤسسات الحديثة<sup>1</sup>.

### 3- المسؤولية الإجتماعية تجاه الموظفين:

تلعب المؤسسات دوراً كبيراً في تحسين بيئة العمل وضمان رفاهية الموظفين، مما يسهم في جذب الكفاءات والإحتفاظ بها. وتتمثل هذه المسؤولية في توفير ظروف عمل آمنة، وتعزيز الصحة المهنية، وتحقيق العدالة في الأجور، وتقديم برامج التدريب والتطوير المهني. كما تُظهر الدراسات أن هذه العوامل تؤثر مباشرة في رضا الموظفين ودوافعهم وإنتاجيتهم<sup>2</sup>.

### 4- المسؤولية الإجتماعية تجاه المساهمين:

تشمل هذه المسؤولية تحقيق أقصى عائد ممكن على إستثمارات المساهمين، من خلال تعظيم قيمة الأسهم، وزيادة حجم المبيعات، وتحقيق نمو مستدام. كما تتضمن حماية أصول المؤسسة، وضمان الشفافية في تقديم التقارير المالية، والإلتزام بالمعايير القانونية والمحاسبية<sup>3</sup>.

### 5- المسؤولية الإجتماعية تجاه الموردين:

تقوم العلاقة بين المؤسسات والموردين على أساس المصالح المتبادلة. وتتمثل المسؤولية الإجتماعية تجاه الموردين في إحترام العقود والإلتزامات، وضمان الإستمرار في الطلب والتوريد، وخاصة فيما يتعلق بالمواد الأولية الأساسية للإنتاج. كما تشمل هذه العلاقة بالإلتزام بالشفافية، وتوفير التدريب والدعم الفني، وتبني ممارسات تجارية عادلة<sup>4</sup>.

### 6- المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة:

أصبحت القضايا البيئية من المحاور الأساسية في فلسفة المسؤولية الإجتماعية، حيث تتحمل المؤسسات مسؤولية الحد من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة. ويشمل ذلك الإلتزام بالتشريعات البيئية، وتقليل النفايات

<sup>1</sup> فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2016، ص64.

<sup>2</sup> Gabriel Eweje Tim Bentley, **CSR and staff retention in New Zealand companies:A literature review.** Massey Université Département of Management and International Business Auckland, NZ. Research Working Paper series no.6 2006 p12, <https://mro.massey.ac.nz/handle/10179/635>.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص13.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص13.

والإنبعاثات، وإستخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام. كما تقوم العديد من المؤسسات بإصدار تقارير بيئية دورية تعكس مدى إلتزامها تجاه حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.<sup>1</sup>

### ثالثا : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يُعد نموذج "كارول (Carroll)" من أكثر النماذج شهرة وإنتشاراً في تحليل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويؤكد هذا النموذج أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربعة أبعاد مترابطة ومتكاملة، لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، وتتمثل فيما يلي:

#### 1- البعد الإقتصادي:

يشير هذا البعد إلى أن المؤسسة مطالبة، في المقام الأول، بتحقيق الربح لضمان إستمراريتها ونموها، حيث يُعد الربح الأساس الذي تركز عليه الوفاء بالمسؤوليات الأخرى. غير أن البعد الإقتصادي، وفق Carroll لا يقتصر على تحقيق المكاسب المالية فقط، بل يشمل كذلك الإلتزام بممارسات إقتصادية مسؤولة وأخلاقية، مثل تعزيز الحوكمة المؤسسية، مكافحة الرشوة والفساد، حماية حقوق المستهلك، وتشجيع الإستثمار الأخلاقي.<sup>2</sup>

#### 2- البعد القانوني:

يتمثل هذا البعد في إلتزام المؤسسة الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية المنظمة لمجالات الإستثمار، العمل، الأجور، البيئة، المنافسة، وغيرها. وتحمل المؤسسة مسؤولية قانونية كاملة عند مزاولتها لنشاطها الإقتصادي، وتُعد هذه المسؤولية قاعدة أساسية تُعبر عن إلتزامها للإطار القانوني الذي يعكس القيم السائدة في المجتمع. ويضم مسؤوليات عادة ما تحددها الدولة أو الحكومة بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها المنظمات وأن تحترمها، وفي حالة العكس تقع في إشكالية قانونية. وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للمجتمع بغض النظر إلى الجنس أو القومية الإسهام في الارتقاء في العلاقة مع المستهلك والعاملين، شروط السلامة المهنية ومنع الأضرار البيئية وحمايتها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العمري جميلة وآخرون، "أثر المسؤولية الاجتماعية على أخلاقيات الأعمال للمؤسسات" دراسة آراء بعض المديرين ورؤساء شركات التأمين في الجزائر"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثالثة أخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 27 و 28 نوفمبر 2017.

<sup>2</sup> جديدي روضة، جديدي سميحة، "الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمة لخضر الوادي ، يومي 6 و 7 ديسمبر 2017، ص5.

<sup>3</sup> ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010 ، ص30 .

## 3- البعد الأخلاقي:

يتجاوز هذا البعد الإلتزام بالنصوص القانونية، ليمتد إلى التصرف وفق معايير وقيم أخلاقية راسخة في المجتمع. ويتعلق الأمر بالأنشطة والممارسات التي يُتوقع من المؤسسة القيام بها، رغم عدم وجود نصوص قانونية تُجبرها على ذلك. وتشمل المسؤولية الأخلاقية إلتزام المؤسسة بما هو عادل وصحيح من الناحية الإجتماعية، وإحترام قواعد السلوك والتعامل الإنساني الراقي مع مختلف الأطراف ذات العلاقة<sup>1</sup>.

## 4- البعد الخيري (التطوعي):

يتعلق هذا البعد بالمبادرات التي تقوم بها المؤسسة لدعم المجتمع دون مقابل مادي مباشر، وتشمل التبرعات، الهبات، والرعاية الإجتماعية للمشروعات الخيرية. كما قد تتبنى المؤسسة قضايا مجتمعية كبرى مثل التعليم، الصحة، أو البيئة، وتسهم في دعمها ومتابعتها بما يعزز من جودة الحياة داخل المجتمع. ويُنظر إلى هذا البعد على أنه تعبير عن إلتزام المؤسسة كمواطن مؤسسي صالح<sup>2</sup>.

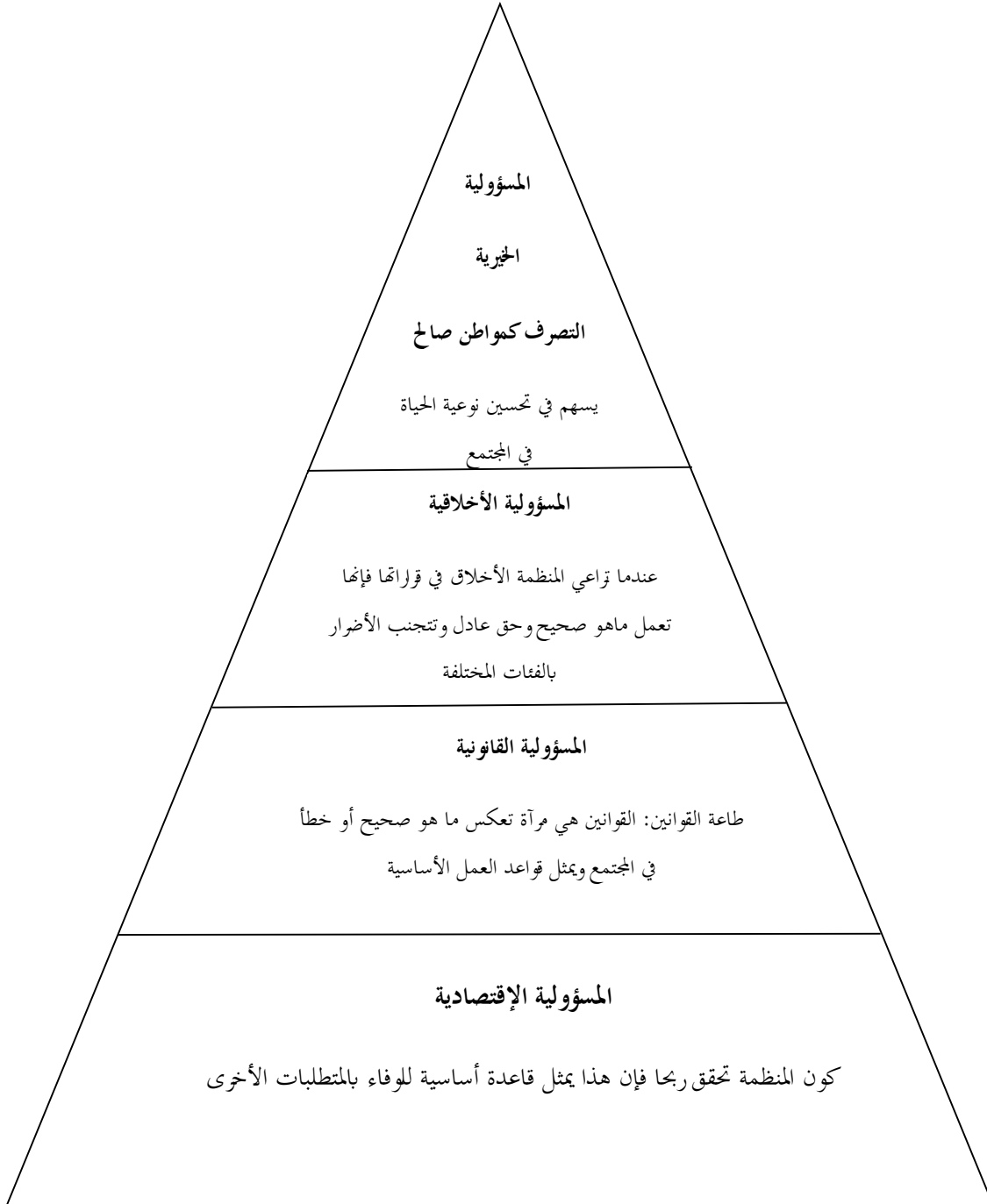
## هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية:

قام كارول (Carroll) بتطوير نموذج هرمي يوضح من خلاله تدرج وتكامل أبعاد المسؤولية الإجتماعية الأربعة، حيث تُشكل المسؤولية الإقتصادية قاعدة الهرم، تليها القانونية، ثم الأخلاقية، وتعلوها المسؤولية الخيرية في القمة. ويمثل هذا الترتيب تسلسلاً من الأساسي إلى الإضائي، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> ماموني فاطمة الزهراء، "واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومدى التزامها بالمواصفة الدولية ايزو 26000 في الجزائر"، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 5 ( العدد 4 ) 15 نوفمبر 2020، ص ص 21-49.

<sup>2</sup> مقدم وهبية ، مرجع سبق ذكره، ص 80.

الشكل رقم 1- 2 : هرم كارول للمسؤولية الإجتماعية



المصدر : طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات

الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 83

الفرع الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية، كما ورد في الأدبيات النظرية والتطبيقية، وخاصة في المواصفة الدولية إيزو 26000، على تسعة مبادئ أساسية تُعدّ الإطار المرجعي لممارسات المؤسسات في هذا المجال، وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

1. **الحماية والإصلاح البيئي:** تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال تقديم منتجات وخدمات وتنفيذ أنشطة تشغيلية تراعي المعايير البيئية، وتسهم في الحد من التلوث وإستدامة الموارد.
2. **القيم والأخلاقيات:** ينبغي على المؤسسات تطوير وإعتماد معايير وممارسات أخلاقية في تعاملها مع مختلف أصحاب المصلحة، بما يعزز الثقة والمصادقية في علاقاتها الداخلية والخارجية.
3. **المساءلة والمحاسبة:** تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات والبيانات ذات الصلة، وإتاحتها لأصحاب المصلحة بشفافية وفي الوقت المناسب، لضمان المساءلة عن أداؤها وقراراتها.
4. **الأداء المالي والنتائج:** تشمل مسؤولية المؤسسة تعويض المساهمين من خلال توزيع الأرباح والعوائد، مع الحفاظ على الأصول وتنميتها وتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل.
5. **ظروف العمل:** يُنظر إلى العاملين كشركاء ذوي قيمة، ويجب إحترام حقوقهم، وتوفير بيئة عمل آمنة، خالية من التمييز والتحرش، تضمن الكرامة وتحفّز على الإنتاجية.
6. **العلاقات التعاونية:** ينبغي أن تقوم العلاقات بين المؤسسة وشركائها على أساس من العدالة والنزاهة والشفافية، بما يدعم المصالح المشتركة ويسهم في بناء شراكات مستدامة.
7. **جودة المنتجات والخدمات:** تلتزم المؤسسة بتلبية إحتياجات وتوقعات العملاء، من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة، تضمن سلامة المستهلك ورضاه.
8. **الإرتباط المجتمعي:** تعزز المؤسسة علاقتها بالمجتمع المحلي عبر مبادرات ومشاركات فعّالة، بهدف الإسهام في تنميته وجعله بيئة أفضل للعيش والعمل.
9. **الإستجابة للقوانين والتشريعات:** تُعدّ الإمتثال للأنظمة والقوانين المحلية والدولية جزءاً لا يتجزأ من مسؤولية المؤسسة، ويُعزز من شرعيتها وسمعتها في الأسواق.

<sup>1</sup> الطاوس غريب، مروة حمايدية، "أهمية أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في ضبط سلوك المؤسسات البترولية - شركة سوناطراك الجزائرية وشركة البترول الكويتية"، الملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثالثة: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017، ص 372.

الفرع السادس: مؤشرات قياس الأداء في المسؤولية الاجتماعية

تستخدم مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي لتقييم مدى فاعلية الأنشطة الاجتماعية التي تنفذها المنظمات ضمن مجالات المسؤولية الاجتماعية المختلفة. وتُتيح هذه المؤشرات، سواء كانت كمية أو قيمة، إمكانية المقارنة عبر عدة سنوات، مما يساعد في تتبع تطورها وقياس مدى توافقها مع مستوى الأداء الاجتماعي المطلوب من المنظمة. ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد مجموعة من هذه المؤشرات والنسب، على سبيل المثال لا الحصر، لتكوين صورة أوضح حول الأداء الاجتماعي للمؤسسة:<sup>1</sup>

**1- قياس مكافأة القوى العاملة :** من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية .

$$\text{معامل قياس مدى مكافأة العمال} = \frac{\text{(الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة)}}{\text{(متوسط الأجر للعامل} \times \text{عدد العمال)}}$$

**2- قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية :** كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات، العلاج بالداخل والخارج.

$$\text{مساهمة المنظمة} = \frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل .. الخ}}{\text{عدد العمال}}$$

**3- قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للعاملين فيها :**

$$\text{مساهمة المنظمة في التطوير الفني} = \frac{\text{تكاليف المساهمة في نفقات التدريب والتطوير}}{\text{إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين}}$$

**4- قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة :** وبحسب هذا المؤشر بالعلاقة الآتية:

$$\text{مساهمة المنظمة} = \frac{\text{تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية}}{\text{إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة}}$$

1 سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقة الجزائر 25-26 نوفمبر 2013، ص 201.

5- قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة :

مساهمة المنظمة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث

6- قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:

مساهمة المنظمة - عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية

7- قياس مدى مساهمة المنظمة في إستقرار العمل في محيطها:

(معدل دوران العاملين - عدد العاملين تاركي الخدمة) / إجمالي عدد العاملين

8- قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة:

مساهمة المنظمة = تكلفة المساهمة للمنظمة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المنظمات في المنطقة

9- قياس مدى إستغلال المنظمة للموارد الإقتصادية المتاحة في المنطقة:

مساهمة المنظمة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية

10- قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج :

مساهمة المنظمة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج / تكاليف الإنتاج

### المطلب الثاني: معايير المسؤولية الإجتماعية وفقا لمواصفات ISO 26000

تعتبر المسؤولية الإجتماعية من المفاهيم الحديثة والمهمة للمؤسسات من أجل تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز ثقة المجتمع. وقد جاءت المواصفة الدولية ISO 26000 لمرافقة المنظمات على تطبيق هذا المفهوم بشكل منهجي وفعال. وفي هذا المطلب، سيتم التعرّف على مفهوم هذه المواصفة، مع تحليل كيفية ترجمتها إلى ممارسات ملموسة تساهم في تعزيز الأثر الإيجابي للمنظمات على المجتمع والبيئة.

## الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول مواصفات ISO 26000

## 1 - نبذة تعريفية عن المنظمة الدولية للمعايير (ISO) :

المنظمة الدولية للمعايير (ISO) هي منظمة غير حكومية لا تهدف إلى الربح، تأسست عام 1947، ويقع مقر أمانتها العامة في مدينة جنيف بسويسرا. تضم المنظمة في عضويتها 157 هيئة وطنية للمواصفات تمثل دولاً من مختلف أنحاء العالم. وتمثل رسالتها في تطوير المعايير والمواصفات الفنية والاختبارات ومنح الشهادات ذات الصلة، بهدف تعزيز جودة السلع والخدمات وتسهيل التبادل التجاري على المستوى العالمي في مختلف القطاعات<sup>1</sup>.

## 2- تعريف المواصفة القياسية:

المواصفة القياسية هي وثيقة يتم إعدادها بالإتفاق بين الجهات المعنية، ويتم اعتمادها من قبل هيئة معترف بها. تهدف هذه الوثيقة إلى الاستخدام المتكرر، وتوفر قواعد وإرشادات أو خصائص تتعلق بأنشطة معينة أو نتائجها، بهدف تحقيق الأداء الأمثل ضمن سياق محدد<sup>2</sup>.

## 3- تعريف مواصفة ISO 26000 :

مواصفة ISO 26000 هي "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ومن المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية وتلك التي تمر بمرحلة إنتقالية وسوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعياً والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة"<sup>3</sup>.

وتوفر المواصفة قيمة مضافة من خلال تقديم إرشادات متكاملة ومتفق عليها عالمياً بين خبراء يمثلون مختلف أصحاب المصلحة. كما تشجع على تبني أفضل الممارسات في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتُعد دليلاً تطبيقياً

<sup>1</sup> زيد المال صافية ميلودي، "إيزو 26000 مواصفة دولية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11 (العدد 01)، 2020، ص536.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 536.

<sup>3</sup> مقدم وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص7.

لإدماج هذه الممارسات ضمن الإستراتيجيات والأنظمة التشغيلية لجميع المنظمات، بغض النظر عن حجمها أو موقعه.<sup>1</sup>

#### 4- نشأة مواصفة ISO 26000 :

بدأت فكرة إعداد مواصفة ISO 26000 في عام 2001 بمبادرة من منظمات حماية حقوق المستهلك، التي أبدت قلقها تجاه ممارسات بعض الشركات متعددة الجنسيات وتأثيرها على ظروف العمل والمعيشة. ومن خلال لجنة "كوبولكو (COPOLCO)" التابعة للمنظمة والمعنية بشؤون المستهلك، تم إجراء دراسة جدوى خلصت إلى إمكانية تطوير مواصفة دولية في هذا المجال. وفي عام 2003، أنشأت المنظمة مجموعة إستشارية إستراتيجية (SAG) لتقييم مدى إمكانية مساهمة هذه المواصفة في تعزيز المبادرات الحالية. وبناءً على توصيات المجموعة، تم تشكيل فريق عمل متخصص لوضع مواصفة قياسية دولية تُعنى بالمسؤولية الإجتماعية.<sup>2</sup>

#### 5- المراحل الزمنية لإعداد ونشر المواصفة:<sup>3</sup>

- 2006 : الإنتهاء من إعداد مسودة العمل الأولى؛
- سبتمبر 2008 : إعداد المسودة النهائية؛
- ديسمبر 2008 : اعتماد الإصدار النهائي؛
- 1 نوفمبر 2010 : النشر الرسمي للمواصفة.

#### 6- هيكل مواصفة ISO 26000 :

تتكون المواصفة من تمهيد ومقدمة، يليها سبعة بنود رئيسية، بالإضافة إلى مجموعة من الملاحق. وقد كُتبت بلغة مبسطة لتكون مفهومة لجميع الجهات.

البنود الأساسية:<sup>4</sup>

■ المجال : يحدد نطاق المواصفة وإستثناءاتها، ويؤكد أنها موجهة لجميع أنواع المنظمات.

<sup>1</sup> مراد بواشيرية ، بوبكر نعرورة، "دور المواصفة القياسية ISO26000 في إرساء المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة" ، مجلة العلوم الادارية والمالية ، المجلد 03 (العدد 01) ، 2019 ، ص 99.

<sup>2</sup> زيد المال صافية ميلودي، مرجع سبق ذكره، ص 539.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي ، نور الدين مزهودة ، "واقع المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة البترولية في الجزائر توافقا مع المعايير الدولية (ISO14000، ISO29000، ISO26000)"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر يومي 25 و 26 نوفمبر 2013، ص 819.

<sup>4</sup> وهيبه مقدم ، مرجع سبق ذكره ، ص 10 2.

- **المصطلحات والتعريفات :** يشمل 22 مصطلحًا أساسيًا، أبرزها "المسؤولية الاجتماعية" و"أصحاب المصلحة".
- **فهم المسؤولية الاجتماعية :** يشرح المفهوم بشكل شامل ويعرض خصائصه الأساسية.
- **مبادئ المسؤولية الاجتماعية :** وتشمل سبعة مبادئ هي: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، إحترام مصالح الأطراف المعنية، إحترام القانون، إحترام المعايير الدولية، وإحترام حقوق الإنسان.
- **التعرف على المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة :** يوضح كيفية تحديد آثار المنظمة، وتحديد أصحاب المصلحة والتفاعل معهم.
- **القضايا الأساسية للمسؤولية الاجتماعية :** يتناول سبعة مجالات رئيسية: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، الممارسات التشغيلية العادلة، قضايا المستهلك، والمشاركة المجتمعية.
- **إرشادات التطبيق :** توضح خطوات التطبيق عبر أربع مراحل؛ إلزام الإدارة العليا، تحليل توقعات أصحاب المصلحة، التنفيذ، والتقييم والمراجعة.

## 7 - أهداف مواصفة ISO 26000: <sup>1</sup>

### 7-1 - على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع:

- دعم المؤسسات في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية مع إحترام الفروقات الثقافية والقانونية والإقتصادية؛
- تقديم إرشادات عملية لتسهيل تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية؛
- تعزيز مصداقية تقارير المسؤولية الاجتماعية؛
- ملاءمة الجهود مع الإتفاقيات والمبادرات الدولية؛
- نشر الوعي حول أهمية المسؤولية الاجتماعية ومكاسبها؛
- تشجيع توحيد ممارسات المسؤولية الاجتماعية عالميًا لتسهيل تقييمها.

### 7-2 - على المستوى البيئي والتنموي:

- إستخدام ممارسات المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحقيق التنمية المستدامة؛
- حماية الإنسان والحيوان والبيئة وفقًا للقوانين المعنية؛
- دمج قضايا التنمية في صلب المواصفة؛
- دعم التعليم والبحث العلمي لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، بكار بشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

## 7-3- على مستوى العلاقة مع أصحاب المصلحة:

- تعزيز العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال الحوار والتعاون؛
- حماية حقوق العاملين والمستهلكين والموردين وتحسينها؛
- دعم المجتمع من خلال ممارسات عادلة مثل التوظيف والمساهمات الاجتماعية؛
- الحد من التأثيرات البيئية الضارة للنشاط الصناعي.

## 8 - إرشادات مواصفة ISO 26000 :

تقدم مواصفة ISO 26000 إرشادات لجميع المنظمات، بصرف النظر عن طبيعتها أو حجمها أو موقعها، وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- توضيح المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- عرض الخلفيات والإتجاهات التي تميز المسؤولية الاجتماعية؛
- تقديم المبادئ والممارسات الفعالة ذات الصلة؛
- مناقشة المواضيع والقضايا الجوهرية؛
- دمج السلوك المسؤول اجتماعياً في سياسات وممارسات المنظمة؛
- تحديد أصحاب المصلحة والتفاعل الإيجابي معهم؛
- تشجيع تبادل المعلومات المتعلقة بالأداء والمسؤوليات الاجتماعية.

## الفرع الثاني : مبادئ المسؤولية الاجتماعية وفقاً لمواصفة ISO 26000

حددت المواصفة الدولية ISO 26000 سبعة مبادئ أساسية تشكل الإطار المرجعي الذي ينبغي أن تلتزم به المؤسسات عند تبنيها للمسؤولية الاجتماعية. وتُعد هذه المبادئ ضرورية لضمان ممارسات مسؤولة وفعالة تسهم في التنمية المستدامة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>2</sup>:

## 1- مبدأ القابلية للمساءلة :

يقضي هذا المبدأ بأن تكون المؤسسة مسؤولة عن تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، سواء كانت هذه التأثيرات مقصودة أو غير مقصودة. وتتحقق هذه المساءلة من خلال إستجابة المؤسسة لملاحظات وتقييمات

<sup>1</sup> أحمد بن عشاوي ، نور الدين مزهودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 821.

<sup>2</sup> محمد فلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 164-165.

أصحاب المصلحة، بما يتناسب مع حجم سلطتها ومدى تأثيرها. فكلما زادت صلاحيات المؤسسة، زادت مسؤوليتها عن نتائج قراراتها.

## 2- مبدأ الشفافية :

تلتزم المؤسسة، بموجب هذا المبدأ، بالكشف الصريح والدقيق وفي الوقت المناسب عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها وتأثيراتها ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية. ويجب أن تكون هذه المعلومات مفهومة وسهلة الوصول إليها من قبل أصحاب المصلحة، مما يمكنهم من تقييم أداء المؤسسة بموضوعية.

## 3- مبدأ السلوك الأخلاقي :

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن تستند تصرفات المؤسسة إلى القيم الأخلاقية مثل النزاهة، والصدق، والعدل. ويجب أن تنعكس هذه القيم في تعامل المؤسسة مع الأفراد والمجتمعات والبيئة، على نحو يحترم الكرامة الإنسانية ويعزز الثقة.

## 4- مبدأ إحترام مصالح الأطراف المعنية :

يعني هذا المبدأ أن على المؤسسة الاعتراف بوجود تنوع في مصالح أصحاب المصلحة الذين قد يتأثرون بأنشطتها أو يؤثرون فيها. ويشمل ذلك الموظفين، والمستهلكين، والموردين، والمجتمع المحلي، ويجب أخذ هذه المصالح بعين الاعتبار عند إتخاذ القرارات.

## 5- مبدأ إحترام سيادة القانون :

تلتزم المؤسسة بالإمتثال التام لكافة القوانين والأنظمة المعمول بها على المستويين المحلي والدولي. ويشمل ذلك فهم القوانين بوضوح، والإلتزام بتطبيقها، وإحترام الإجراءات القانونية المتبعة، مما يعزز مصداقية المؤسسة ومشروعيتها.

## 6- مبدأ إحترام المعايير الدولية للسلوك:

يُعنى هذا المبدأ بالتزام المؤسسة بالمعايير والإتفاقيات الدولية المعترف بها، مثل المواثيق والإعلانات الصادرة عن الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية. ويمثل ذلك إلتزامًا بتطوير سياسات وممارسات تتماشى مع القيم العالمية في مجالات مثل حقوق الإنسان، والبيئة، والعمل.

## 7- مبدأ إحترام حقوق الإنسان:

تتحمل المؤسسة مسؤولية إحترام وحماية حقوق الإنسان وفقاً لما جاء في "الإعلان العالمي لحقوق الإنسان"، الذي أقر في 10 ديسمبر 1948 في قصر شايبو بباريس. ويتكون هذا الإعلان من 30 مادة، تُعد مرجعاً دولياً يُجسد رؤية الأمم المتحدة لحقوق الإنسان المكفولة لكافة الأفراد دون تمييز.

### الفرع الثالث : الموضوعات الخورية في بنود مواصفة المسؤولية الاجتماعية ISO 26000

يتناول دليل المواصفة الدولية ISO 26000 سبعة موضوعات أساسية تُعد المحاور الرئيسة لفهم وتطبيق المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات. وتشمل هذه الموضوعات الجوانب التنظيمية والحقوقية والبيئية والاجتماعية، وتُفصّل كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الحوكمة المؤسسية :

تُعد الحوكمة المؤسسية الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات المسؤولية الاجتماعية، إذ تتعلق بكيفية إتخاذ المؤسسات لقراراتها وتنفيذ إجراءاتها من أجل تحقيق أهدافها. وتركّز على الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في الإدارة، بما يضمن التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة كافة.

#### 2- حقوق الإنسان:

تُلزم المواصفة المؤسسات بإحترام الحقوق الأساسية التي يتمتع بها جميع الأفراد دون تمييز. ويشمل ذلك الحقوق المدنية والسياسية (مثل الحق في الحياة، الحرية، والمساواة)، وكذلك الحقوق الإقتصادية والاجتماعية والثقافية (مثل الحق في العمل، والتعليم، والغذاء، والصحة، والضمان الاجتماعي). ويتطلب ذلك إتخاذ إجراءات وقائية لتجنب التورط في أي إنتهاكات لحقوق الإنسان.

#### 3- ممارسات العمل:

تشمل ممارسات العمل جميع السياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل، وتتجاوز العلاقة المباشرة بين المؤسسة وموظفيها. وتشمل القضايا المتعلقة بالتوظيف، وظروف العمل، والحماية الاجتماعية، والحوار الاجتماعي، والسلامة والصحة المهنية، إلى جانب التدريب والتنمية البشرية في بيئة العمل.

<sup>1</sup> وهيبه مقدم، بكار بشير، مرجع سبق ذكره، ص 15.

4- البيئة :

تشجع المواصفة المؤسسات على تقليل تأثيراتها السلبية على البيئة من خلال إتباع نهج شامل ومستدام، يأخذ في الاعتبار الأثر المباشر وغير المباشر لقراراتها. ويتضمن ذلك قضايا مثل منع التلوث، والإستخدام المستدام للموارد، ومواجهة تغير المناخ، وحماية التنوع البيولوجي، وإستعادة النظم البيئية المتضررة.

5- ممارسات التشغيل العادلة:

يركز هذا المحور على كيفية تفاعل المؤسسة مع الكيانات الأخرى، بما يعزز بيئة تجارية نزيهة ومسؤولة. ويشمل ذلك مكافحة الفساد، وتشجيع المنافسة العادلة، وتعزيز المسؤولية الإجتماعية في سلسلة القيمة، وإحترام حقوق الملكية، والمشاركة السياسية المسؤولة.

6- قضايا المستهلك:

تشير هذه القضايا إلى مسؤولية المؤسسة تجاه المستهلكين، من حيث تقديم معلومات دقيقة وشفافة، وضمان الإستخدام الآمن للمنتجات والخدمات، وحماية حقوق المستهلك، خصوصًا في ما يتعلق بالخصوصية، والصحة، والسلامة، وكذلك دعم خيارات الإستهلاك المستدام، وتسهيل الوصول إلى المنتجات والخدمات من قبل جميع الفئات.

7- إشراك وتنمية المجتمع المحلي:

تُسلط هذه النقطة الضوء على أهمية تفاعل المؤسسة مع المجتمع الذي تعمل فيه، والمساهمة في تنميته عبر برامج التعليم، وتوفير فرص العمل، وتنمية المهارات، وتعزيز الصحة، والإستثمار الإجتماعي، ونقل التكنولوجيا، وخلق فرص الدخل، وتعزيز الثقافة المحلية.

الجدول رقم 1-2 : الموضوعات المحورية في مواصفة المسؤولية الإجتماعية ISO 26000

رقم	الموضوع الأساسي	القضايا الفرعية الرئيسية	رقم المادة الفرعية
1	الحوكمة المؤسسية	العناية الواجبة، إدارة المخاطر، آليات الشكاوى	(6.2)
2	حقوق الإنسان	عدم التمييز، الحقوق المدنية والسياسية، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، مبادئ العمل	(6.3.3 - 6.3.10)

.../...

.../...

(6.4.3 - 6.4.7)	ظروف العمل، الحماية الاجتماعية، الحوار الاجتماعي، الصحة والسلامة، التدريب المهني	ممارسات العمل	3
(6.5.3 - 6.5.6)	منع التلوث، استخدام الموارد المستدام، مواجهة تغير المناخ، حماية التنوع البيولوجي	البيئة	4
(6.6.3 - 6.6.7)	مكافحة الفساد، المنافسة العادلة، احترام حقوق الملكية، المشاركة السياسية، المسؤولية في سلسلة القيمة	ممارسات التشغيل العادلة	5
(6.7.3 - 6.7.9)	التسويق المسؤول، حماية المستهلك، الاستهلاك المستدام، الخصوصية، الدعم وخدمات ما بعد البيع	قضايا المستهلك	6
(6.8.3 - 6.8.9)	التعليم، الثقافة، فرص العمل، التنمية الاقتصادية، الصحة، الاستثمار الاجتماعي، الوصول إلى التكنولوجيا	إشراك وتنمية المجتمع المحلي	7

المصدر: إعداد الطلبة بالإعتماد على:

- ISO (2010). *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility*.
- Schmidt, Kirsten & Rocha, Cristina. *ISO 26000 Issues and their Use in Design for Sustainability*, October 2014, p.118.
- <https://www.iso.org/publication/PUB100398.htm>

### المطلب الثالث: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

تبنى منظمات الأعمال إستراتيجيات مختلفة في تعاملها مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، تتراوح بين التجاهل والمبادرة، وذلك بناءً على ثقافة المؤسسة، وأولوياتها، ومدى إلتزامها الأخلاقي والقانوني. ويمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات إلى أربع أنواع رئيسية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، يومي 25 و 26 نوفمبر 2013، ص06.

### 1- الإستراتيجية المعرّقة (المانعة):

تتسم هذه الإستراتيجية بسلوك سلبى تجاه المسؤولية الإجتماعية، حيث لا تظهر المؤسسة رفضاً صريحاً لمبدأ المسؤولية الإجتماعية، لكنها في الواقع تتبنى ممارسات غير أخلاقية أو مخالفة للقوانين، مما ينعكس سلباً على أنشطتها وسمعتها. وتتركز هذه المؤسسات بشكل أساسي على تحقيق المكاسب الإقتصادية فقط، وتُهمّش أي إلتزامات إجتماعية أو بيئية، مما يضع المسؤولية الإجتماعية خارج دائرة إهتماماتها. ويمكن القول إن هذه الإستراتيجية تمثل موقفاً معادياً ضمنياً للمسؤولية الإجتماعية.

### 2- الإستراتيجية الدفاعية:

في هذا النمط، تسعى المؤسسة إلى الحد الأدنى من الإلتزام الإجتماعي، وتنفذ فقط ما هو ضروري لتجنّب الإلتقادات أو المساءلة القانونية. وتقوم المؤسسة بتطبيق المسؤولية الإجتماعية بشكل شكلي أو "دفاعي"، أي أنها تلتزم بالقوانين واللوائح، لكنها لا تبادر بتجاوز هذه الحدود. الهدف الأساسي من هذه الإستراتيجية هو حماية السمعة وتقليل التهديدات المحتملة من الجهات الرقابية أو الإعلامية.

### 3- الإستراتيجية التكيفية:

تعتمد المؤسسة في هذه الحالة على التكيف مع الحد الأدنى المقبول من متطلبات المسؤولية الإجتماعية. فهي تفي بما هو مطلوب قانونياً وأخلاقياً وإقتصادياً، دون أن تتجاوز ذلك أو تبادر بإجراءات إضافية. وتُظهر المؤسسة إستجابة محدودة لكنها مقبولة لضغوط أصحاب المصلحة، وتحاول إيجاد نوع من التوازن بين أهدافها الإقتصادية من جهة، ومتطلبات المسؤولية الإجتماعية من جهة أخرى، بدون أن تُبدي إلتزاماً حقيقياً أو رؤية بعيدة المدى.

### 4- إستراتيجية المبادرة الطوعية (الريادية):

تمثل هذه الإستراتيجية أعلى درجات الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية، حيث تبادر المؤسسة من تلقاء نفسها إلى تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إجتماعية وأخلاقية وبيئية تتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات القانونية. وتُظهر المؤسسة إستعداداً للتجاوب مع الضغوط الخارجية والإلتزامات المحتملة، وتسعى إلى بناء علاقة إيجابية ومستدامة مع المجتمع، وأصحاب المصلحة، والبيئة المحيطة. وتتميز الإدارات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بقدر عالٍ من الحرية والديناميكية، مما يمكنها من دعم المبادرات المجتمعية التي تسهم في تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق.

## المطلب الرابع: علاقة التكامل بين إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نلاحظ تطور مفهوم إدارة الجودة، حيث إتجهت المؤسسات بشكل متزايد إلى تبني نظم ومعايير تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية. ومع دخول عقد الثمانينيات، برزت المعايير الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) كأطر تنظيمية معتمدة تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق التميز في الأداء وضمان رضا العملاء، وهو ما جعل هذه المعايير من أكثر المناهج شيوعًا وانتشارًا في مجال إدارة المؤسسات.

في السياق نفسه، ومن خلال دراستنا النظرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وتطوره التاريخي، نجد أن المؤسسات قد زاد تبنيتها له بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة، حيث أولى الباحثون والمديرون التنفيذيون إهتمامًا متزايدًا بالدور الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسات، وباتت ممارسات الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية والبيئية تمثل جزءًا جوهريًا من تقارير الشركات.

وعند النظر بعمق في هذين المفهومين، نجد أن بينهما تقاطعات عديدة، إذ يشتركان في الاعتماد على مبادئ أساسية مثل الإلتزام بمعايير موثوقة، والسعي نحو التحسين المستمر، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة. كما أن كليهما يعتمد على نهج منظم يستند إلى التوحيد القياسي كأسلوب لضمان الإتساق في الأداء وتوثيق العمليات. وبالتالي، فإن العلاقة بين إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية ليست علاقة متوازنة فحسب، بل تكاملية، حيث تُسهم إدارة الجودة في تأسيس بيئة تنظيمية داعمة تمكن المؤسسات من تنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية بشكل فعال ومستدام.

## الفرع الأول: مساهمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تُعد متطلبات إدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية التي تسهم في ترسيخ مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات. ويظهر هذا التأثير من خلال مجموعة من المتطلبات التنظيمية والسلوكية التي تتقاطع مع الأبعاد الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والطوعية للمسؤولية الاجتماعية. وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم هذه المتطلبات:

## 1- إلتزام الإدارة العليا:

يلعب إلتزام الإدارة العليا دورًا محوريًا في تعزيز المسؤولية الإجتماعية، إذ تتحمل هذه الإدارة مسؤوليات إستراتيجية تتعلق بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق التوازن بين أهدافها الإقتصادية وخدمة المجتمع. ويتجلى هذا التأثير في الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

### 1-1 البعد الاقتصادي: تُعد المسؤولية الإقتصادية الأساس الذي تُبنى عليه الأبعاد الأخرى، حيث تهدف

إلى تحقيق الربحية وضمان الإستدامة. إن إلتزام الإدارة العليا بتحقيق التوازن بين تعظيم الأرباح وتلبية حاجات المجتمع يعكس نضجًا إداريًا يعزز من ثقة الأطراف ذات العلاقة. فالمؤسسة المنتجة ذات الأداء الإقتصادي الكفاء تضمن النمو والإستمرارية، مما يسهم في تأمين فرص العمل ودعم الإقتصاد الوطني.

### 2-1 البعد القانوني: يتجسد هذا البعد في إلتزام الإدارة بالقوانين والأنظمة المعمول بها، ما يعكس

إحترامها للمجتمع والدولة. الإمتثال القانوني يعزز من صورة المؤسسة ويقلل من المخاطر القانونية، كما يشجع على السلوك المؤسسي السليم.

### 3-1 البعد الأخلاقي: تتمثل المسؤولية الأخلاقية في إلتزام الإدارة العليا بتوجيهات تضمن مراعاة القيم

والمبادئ الأخلاقية في صناعة القرار، بحيث لا تقتصر على الإمتثال للقوانين بل تتجاوزها لتحقيق العدالة والإحترام المتبادل مع أصحاب المصلحة.

### 4-1 البعد التطوعي (الخيري): يعكس هذا البعد المبادرات التطوعية التي تتبناها الإدارة في دعم القضايا

الإجتماعية والإنسانية، كالمساهمة في حملات التبرع ودعم التعليم والرعاية الصحية، وهو ما يعكس ثقافة المؤسسة وموقعها كمواطن مؤسسي مسؤول.

## 2- التركيز على الزبون:

يُعد التركيز على الزبون من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة، ويتقاطع هذا التوجه مع أبعاد المسؤولية الإجتماعية من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

### 1-2 البعد الإقتصادي: تحقيق رضا الزبون عبر تلبية إحتياجاته بمنتجات وخدمات ذات جودة عالية

يسهم في زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح، ما يعزز من المسؤولية الإقتصادية للمؤسسة.

### 2-2 البعد القانوني: يظهر هذا البعد في إلتزام المؤسسة بحقوق الزبائن وحمايتهم من أساليب التسويق

المضللة أو الممارسات غير النزيهة. كما يشمل حق الزبائن في المساءلة وطلب الشفافية في التعامل.

<sup>1</sup> خنشور جمال، خير الدين جمعة ، "دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الإجتماعية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 3 العدد 2 ، ديسمبر 2017، ص328.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص328.

- 2-3 البعد الأخلاقي:** يمثل الزبون محور العمل المؤسسي، ومن ثم فإن التعامل معه بأمانة وإحترام يُعد التزامًا أخلاقيًا يُعزز من سمعة المؤسسة ويكرس القيم الإنسانية في بيئة العمل.
- 2-4 البعد التطوعي:** تظهر المسؤولية التطوعية في المبادرات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين جودة حياة زبائنهم، مثل تقديم خدمات إضافية مجانية، أو المشاركة في مبادرات توعوية تهدف إلى تعزيز الصحة أو الرفاه.

### 3- التحسين المستمر:

يعكس التحسين المستمر فلسفة التطوير الذاتي والتجديد داخل المؤسسة، ما يسهم في ترسيخ المسؤولية الإجتماعية من خلال<sup>1</sup>:

- 3-1 البعد الاقتصادي:** يؤدي التحسين المستمر إلى رفع كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية، مما يدعم الأداء الاقتصادي للمؤسسة ويُعزز من قدرتها التنافسية في السوق.
- 3-2 البعد القانوني:** يساعد التحسين المستمر في تطوير أنظمة الرقابة والإمتثال، وبالتالي تقليل المخاطر القانونية وضمان سير العمليات وفقًا للتشريعات المعمول بها.
- 3-3 البعد الأخلاقي:** تسهم التحسينات المتواصلة في خلق ثقافة داخلية قائمة على الشفافية والمسؤولية والإحترام، مما يعزز السلوك الأخلاقي بين العاملين.
- 3-4 البعد الطوعي:** من خلال تحقيق الكفاءة، تتوفر للمؤسسة الموارد اللازمة لتوسيع مشاركتها الطوعية، بما في ذلك دعم المبادرات المجتمعية والخيرية بشكل منتظم.

### 4- العمل الجماعي:

- يعزز العمل الجماعي من تناغم الجهود داخل المؤسسة ويُرسخ ثقافة التعاون، وهو ما ينعكس إيجابيًا على المسؤولية الإجتماعية عبر الأبعاد التالية<sup>2</sup>:
- 4-1 البعد الاقتصادي:** يُعتبر العمل الجماعي أحد العوامل المحفزة للإنتاج والإبداع، مما يسهم في إنتاج سلع وخدمات تلي احتياجات المجتمع وتدعم أهداف المؤسسة الربحية.
- 4-2 البعد القانوني:** يشجع هذا البعد على إحترام مبدأ تكافؤ الفرص وعدم التمييز، كما يسهم في تطبيق الأنظمة واللوائح التي تنظم العلاقات داخل بيئة العمل.

<sup>1</sup> خنشور جمال، خير الدين جمعة، المرجع السابق، ص329.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص330.

3-4 البعد الأخلاقي: يُرسخ العمل الجماعي قيم التعاون والنزاهة والإحترام المتبادل، مما يعزز من أخلاقيات العمل ويقلل من النزاعات الداخلية.

4-4 البعد التطوعي: يدفع العمل الجماعي نحو تشكيل فرق تطوعية داخل المؤسسة تساهم في مبادرات مجتمعية وإنسانية، مما يعكس إلتزام المؤسسة بخدمة المجتمع خارج نطاق مصالحها الإقتصادية.

### الفرع الثاني: المسؤولية الإجتماعية كإمتداد لنظام إدارة الجودة

لم تُشر معايير ISO 9001 مباشرةً إلى مشاكل المسؤولية الإجتماعية، ولكنها موجودة في نماذج التحسين المستندة إليها. في المقام الأول، يجدر الإلتباه إلى معيار ISO 9004 حيث تُدرج الفقرة 4.4 من المعيار الأطراف المعنية والإحتياجات والتوقعات، مع الأخذ في الإعتبار قضايا المسؤولية الإجتماعية للشركات، يجدر إلباء إهتمام خاص لأمثلة الإحتياجات والتوقعات المذكورة في المعيار، والتي تشمل:<sup>1</sup>

● حماية البيئة؛

● السلوك الأخلاقي؛

● الإمتثال لأحكام القانون واللوائح الأخرى.

وقد أُدرجت قضايا المسؤولية الإجتماعية للشركات في محتوى المعيار، لا سيما من وجهة نظر موقف المؤسسة من تحقيق نجاح دائم ومستدام. ويتحقق هذا النجاح من خلال تلبية إحتياجات ليس فقط العملاء، بل جميع الأطراف المعنية على مدى فترة طويلة من الزمن. ومن بين أصحاب المصلحة، الذين يكتسبون أهمية خاصة من المنظور الإجتماعي، العملاء.

يتضمن الجدول أدناه تقييماً للقضايا المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات، والتي أُثيرت في وثائق معيارية محددة. وقد وُضعت الرموز التالية لتحديد نطاق هذه القضايا:

■ "+" صغير؛

■ "++" متوسط؛

■ "+++" كبير.

تحتوي النسخة الجديدة من معيار ISO 9004 إعتباراً من عام 2010 على العديد من البيانات المتوافقة مع مبادئ المسؤولية الإجتماعية للشركات. حيث أن المفهوم المتعلق بالأطراف المهتمة وحقيقة أن المنظمة يجب أن تولي إهتماماً ليس فقط لإحتياجات العملاء، ولكن أيضاً لجميع أصحاب المصلحة، يتوافق مع مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات. تنص المواصفة ISO 9004 على أن الأطراف المهتمة هي كيانات أو أشخاص يساهمون بقيمة مضافة إلى منظمة، أو مهتمون بنشاط المنظمة بطريقة أخرى أو لديهم تأثير على نشاط المنظمة.

<sup>1</sup> KAŻMIERCZAK, "SYSTEMS SUPPORTING PRODUCTION ENGINEERING", Review of Problems and Solutions, No.1(10),2015,p141.

إن تلبية إحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية يساهم في تحقيق النجاح الدائم للمنظمة . وبحسب المعيار فإن إحتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة متناقضة في كثير من الحالات. ولهذا السبب، ينبغي للمنظمة أن تطبق تدابير مثل التعاون والمفاوضات وما إلى ذلك من أجل التوصل إلى توافق في الآراء في هذه المسألة. إن العامل المهم للغاية في المسؤولية الإجتماعية للشركات هو الإهتمام بمصالح الأفراد في المنظمة وإدارة المنظمة بطريقة تضمن تلبية إحتياجاتهم. وفيما يتعلق بهذه المسألة، تنص الفقرة 4.2 من المعيار المعني بشكل مباشر على أنه ينبغي للمنظمة أن تتأكد من أن موظفيها لديهم إمكانية التعلم للحفاظ على إستمرارية المنظمة ولصالحهم الشخصي. وفي هذه المرحلة، من المفيد بشكل خاص الإستشهاد ببعض القضايا المختارة الواردة في الفقرة 6.3.1 من المعيار المتعلق بالمسؤولية الإجتماعية للشركات، حيث تنص على أن الأشخاص هم المورد الأكثر قيمة وأهمية في أي منظمة. لذلك، من الضروري التأكد من أن بيئة العمل تشجعهم على السعي إلى التطوير الشخصي، والتعلم، ومشاركة المعرفة، والعمل في فريق. ومن المستحسن أن تتم إدارة الأشخاص بطريقة مخططة وشفافة ومسؤولة من الناحية الأخلاقية والإجتماعية.<sup>1</sup>

جدول رقم : 1-3 : المعايير المتعلقة بالجودة والإدارة البيئية مقابل المسؤولية الاجتماعية للشركات

المعيار	نطاق القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات
ISO 9001:2008	لا أحد
ISO 9004:2000	+
ISO 9004:2008	++
ISO 14001:2004	++
ISO 19011:2010	+
ISO 10014:2007	+

Source: Op.cite, p142.

<sup>1</sup> Op.cit, p142.

وتؤكد النقطة 4.4 المتعلقة بالأطراف المعنية على قضايا مثل: حماية البيئة، والسلوك الأخلاقي أو مراعاة اللوائح القانونية فيما يتعلق بالمجتمعات، فضلاً عن الشفافية فيما يتعلق بأصحاب المصلحة. نقطة أخرى من المعيار الأنظمة الداعمة لهندسة الإنتاج مراجعة المشاكل والحلول يلفت الإنتباه إلى حقيقة أنه عند التخطيط لإستراتيجية أو سياسة، من الضروري تحديد إحتياجات وتوقعات الأطراف المهتمة المذكورة أعلاه. وهو متوافق تمامًا مع مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات، ويتم مناقشة كل هذه القضايا بشكل متطور في المعايير المتخصصة للمسؤولية الإجتماعية للشركات، والتي سيتم تحليلها في الجزء التالي من هذا المنشور. وفي حالة المعيار المتعلق بالإدارة البيئية، فإن جميع القضايا التي تتعلق بالسياسة البيئية، بما في ذلك على وجه الخصوص منع التلوث، تتوافق مع مبادئ المسؤولية الإجتماعية للشركات. كما أن عملية تحديد الجوانب البيئية وكذلك تحديد الجوانب المهمة والتي يوصى بمعالجتها من قبل نظام إدارة البيئة في المنظمة كقضايا ذات أولوية تعد عنصرا مهما متوافقا مع المسؤولية الإجتماعية للشركات. وفي إطار الفهم الواسع للمسؤولية الإجتماعية للشركات، والذي يشمل القضايا الأخلاقية، تثار هذه المشاكل في معيار ISO 19011 وتتضمن قواعد التدقيق، من بين أمور أخرى، السلوك الأخلاقي، والموثوقية، والسرية، والحكمة. ومن المفترض أن يتصرف المدققون بعناية وأن تكون نتائج التدقيق دقيقة وصحيحة. وعلى الرغم من ذلك، وكما هو مذكور أعلاه، فإن المعايير المتعلقة بإدارة الجودة لا تناقش القضايا المرتبطة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات على نطاق واسع. وقد وفرت المعايير المذكورة الأساس للمعايير المتخصصة المخصصة مباشرة لهذه القضايا. تتضمن المعايير الأكثر تطبيقاً في هذا النطاق ما يلي:<sup>1</sup>

■ توفر ISO 26000 إرشادات حول كيفية عمل الشركات والمؤسسات بطريقة مسؤولة إجتماعياً. وهذا يعني التصرف بطريقة أخلاقية وشفافة تساهم في صحة المجتمع ورفاهته. يقدم المعيار إرشادات بدلاً من المتطلبات، وبالتالي لا يمكن إعتماده، على عكس بعض معايير ISO المعروفة الأخرى. وبدلاً من ذلك، فهو يساعد على توضيح ماهية المسؤولية الإجتماعية، ويساعد الشركات والمؤسسات على ترجمة المبادئ إلى إجراءات فعالة، ويشارك أفضل الممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على مستوى العالم. وهو يستهدف كافة أنواع المنظمات بغض النظر عن نشاطها أو حجمها أو موقعها. تم إطلاق هذا المعيار في عام 2010 بعد خمس سنوات من المفاوضات بين العديد من أصحاب المصلحة المختلفين في جميع أنحاء العالم. وقد شارك في تطويره ممثلون عن الحكومات والمنظمات غير الحكومية والصناعة وجماعات المستهلكين ومنظمات العمال في جميع أنحاء العالم، مما يعني أنه يمثل إجماعاً دولياً.

<sup>1</sup> Op.cit, p143.

■ يعد معيار SA 8000 الوثيقة المركزية لنظام المسؤولية الإجتماعية للشركات. وهو أحد معايير الإعتماد الإجتماعي القابلة للتدقيق الأولى في العالم لأماكن العمل اللائقة، في جميع القطاعات الصناعية. ويستند هذا الإطار إلى اتفاقيات منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة والقانون الوطني، ويمتد إلى قوانين الصناعة والشركات لإنشاء لغة مشتركة لقياس الامتثال الاجتماعي. ويتخذ هذا النهج نهجاً لنظم الإدارة من خلال تحديد الهياكل والإجراءات التي يتعين على الشركات إعتمادها لضمان مراجعة الإمتثال للمعيار بشكل مستمر. وقد إعتمدت الجهات التي تسعى إلى الإمتثال للمعيار SA 8000 سياسات وإجراءات تحمي حقوق الإنسان الأساسية للعمال.

جدول رقم 1-4 : خصائص المعايير الرئيسية المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات

المعيار	المواصفات
ISO 26000	يعرف المسؤولية الإجتماعية بأنها مسؤولية المنظمة عن تأثير قراراتها على المجتمع والبيئة من خلال سلوك شفاف وأخلاقي. يحتوي على 7 مبادئ للمسؤولية الإجتماعية: المسؤولية؛ الشفافية؛ السلوك الأخلاقي؛ إحترام مصالح أصحاب المصلحة؛ إحترام لوائح القانون؛ إحترام معايير السلوك الدولية؛ إحترام حقوق الإنسان.
SA 8000	يركز على حقوق الإنسان والعلاقات مع الموظفين ويعطي المجالات التالية: عمل الأطفال؛ العمل القسري؛ الصحة والسلامة؛ حرية تكوين الجمعيات والمفاوضات الجماعية؛ التمييز؛ الإجراءات التأديبية؛ ساعات العمل؛ الأجر؛ أنظمة الإدارة.
AA 1000	يهدف إلى دمج القضايا الإجتماعية والأخلاقية في الإدارة الاستراتيجية ويركز على أصحاب المصلحة و يتضمن 5 مراحل لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة: التخطيط؛ تحديد مبادئ المسؤولية؛ التدقيق وإعداد التقرير؛ التنفيذ؛ التعاون مع أصحاب المصلحة.

Source: Opcite, p144.

وخلاصة القول، يمكن القول إن المعايير الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات تُعد إمتداداً طبيعياً للمعايير المرتبطة بإدارة الجودة. فمعيار إدارة الجودة يمثل الخطوة الأولى نحو بناء نظام إدارة متكامل وفعال. ومع ذلك، فإن التحسينات التي تُجرى على أنظمة الجودة أو حتى على أنظمة الإدارة المتكاملة لم تعد كافية في الوقت الراهن. ومن هذا المنطلق، نرى أن أنظمة المسؤولية الإجتماعية للشركات تشكل تطوراً ضرورياً لنظام إدارة الجودة، ومن المهم دمج هذه الأنظمة ضمن إطار متكامل يستند إلى مبادئ المسؤولية الإجتماعية.

الفرع الثالث : أهمية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات المهتمة بإدارة الجودة الشاملة

على أساس التحقيقات في مجال تحديد معايير تقييم أنظمة إدارة الجودة في بولندا ، يمكن القول أن المديرين الذين يتعاملون مع إدارة الجودة (الذين أكملوا الإستبيانات في البحث) يعتبرون مشاكل المسؤولية الإجتماعية للشركات غير مهمة. كما أظهرت الدراسات فإن ممثلي إدارة المنظمات المشمولة بالدراسة ينظرون إلى المسؤولية

الإجتماعية للشركات بإعتبارها قضية ذات أهمية ضعيفة. وهذا يعني أن نجاح المنظمة في السوق أكثر أهمية من تلبية إحتياجات موظفيها أو المجتمع حيث أن الظاهرة بحد ذاتها ليست سلبية، إذ ينبغي للمنظمة في المقام الأول أن تتوجه نحو العميل. ومع ذلك، فإن مثل هذا الموقف قد يؤدي إلى مشاكل تتعلق بأخلاقيات الشركات، وهو ما يظهر بشكل خاص في حالة شهادة أنظمة إدارة الجودة. على سبيل المثال، يلفت ك. ليزيكا الإنتباه إلى العديد من الإتجاهات السلبية التي لوحظت في هذا المجال في السنوات الأخيرة، مثل عدم معرفة فكرة ومعنى معايير الجودة إنخفاض قيمة الشهادات وضعف مصداقيتها نتيجة التنفيذ غير المهني للنظام والكفاءات الإدارية المحدودة للمستشارين، عدم وجود نهج فردي من جانب شركات الإستشارات، خوف المدقق من الكشف عن التناقضات في النظام الخاضع للشهادة وذلك بسبب أن العملاء الخاضعين للتدقيق مهتمون بشكل أساسي بالتقييم الإيجابي للنظام بدلاً من قائمة الملاحظات الصادقة.<sup>1</sup>

ويبدو أن هذه الأهمية الضعيفة الممنوحة لمشاكل المسؤولية الإجتماعية للشركات قد تصبح عائقاً في عملية تنفيذ المعايير المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية للشركات. وهذا أحد الأسباب التي تجعل هذا المجال، على الرغم من تطوره، ليس ديناميكياً كما كان الحال في أنظمة الإدارة الموحدة الأخرى.

### المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة

تُعد إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسات، بما يسهم في تعزيز قدرتها على تلبية متطلبات المجتمع وتوقعاته المتزايدة. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية، من خلال ترسيخ ثقافة الالتزام الأخلاقي والتنمية المستدامة داخل المؤسسة. كما بينت الأبحاث أن هناك علاقة تكاملية بين جودة العمليات التنظيمية وفاعلية المبادرات المجتمعية، حيث تساهم الجودة في رفع كفاءة الأداء الاجتماعي للمؤسسات. بناءً على ذلك، يتضح أن دراسة دور إدارة الجودة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية تستند إلى رصيد معرفي يؤكد أهمية التكامل بين البعدين لتحقيق التنمية الشاملة للمؤسسات والمجتمع.

<sup>1</sup> KAŻMIERCZAK, Reference previously cited,p145.

1. دراسة لـ Inga Lapina ,Irina Frolova بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات في إطار إدارة الجودة" منشورة في Amfiteatru Economic Journal Special Issue في جامعة Bucharest  
 1 Bucharest University of Economic Studies, Bucharest

## تحليل الدراسة :

وفر نظام إدارة الجودة (QMS) إطارًا لتطبيق إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) على جميع مستويات الإدارة في المنظمة، مما يُرسى أسسًا لوضع سياسة التنمية المستدامة والأنشطة ذات الصلة. ويكمن مفتاح التميز المؤسسي في الجمع بين التركيز على الجودة على مستوى العمليات وتلبية إحتياجات أصحاب المصلحة، مما يُقدم مساهمة قيمة في رفاهية المجتمع.

يهدف هذا البحث إلى تحليل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في سياق نظام إدارة الجودة المؤسسي. ويستعرض الأدبيات المتعلقة بتعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتميز المؤسسي، ومفاهيم الإستدامة. كما أظهر البحث أن تطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعلقة بالموظفين في نظام إدارة الجودة المؤسسي هو الخيار الأمثل الذي يُساعد على تقليل تدوير الموظفين وتحسين جودة العمليات والأداء العام للمنظمة. ويتيح إطار نظام إدارة الجودة الحفاظ على مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات ورصدها وتقييمها وتنفيذها بشكل مستمر، بالإضافة إلى تضمين إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات في السياسة التنظيمية.

2. دراسة لـ Popescu, Cristina Raluca Gh بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية لحماية المصلحة العامة في نقابات المهن الحرة" منشورة في Amfiteatru Economic Journal Special Issue في جامعة Bucharest  
 2 Economic Studies, Bucharest

<sup>1</sup> Irina Frolova ,Inga Lapina, "Corporate social responsibility in the framework of quality Management", ScienceDirect, Procedia - Social and Behavioral Sciences 156 ( 2014 ) 178 – 182, **19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014**, ICEM 2014, 23-25, April 2014, Riga, Latvia

<sup>2</sup> Popescu, Cristina Raluca Gh, "The role of total quality management in developing the concept of social responsibility to protect public interest in associations of liberal professions", **Amfiteatru Economic Journal**, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Vol. 19, Iss. Special Issue No. 11.

تحليل الدراسة :

تسلط الورقة البحثية الضوء على جزء من نتائج بحث قائم على الإستبيان، أجري على مستوى جمعيات المهن الحرة الأعضاء في إتحاد المهن الحرة في رومانيا (LPUR). وقد تم تقييم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) بين 14 جمعية مهنية عضوًا وحددت LPUR أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تساعد في زيادة المسؤولية الاجتماعية لجمعيات المصلحة العامة لأعضاء المهن الحرة. وأجري البحث في الفترة من 18 أبريل إلى 31 مايو 2017 في مقر الجمعيات المهنية LPUR على عينة تمثيلية من 100 موظف من أصل 130 منها. وقد حددوا 58 نقطة قوة تؤكد مستوى عالٍ من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و 28 قضية تتطلب تحسينًا. وتم تحديد نتائج جيدة حول "الأنشطة وظروف العمل العامة" و"مراقبة الجودة". وفي الوقت نفسه، تم اكتشاف فجوات في "مرونة المنظمة" وفي "تحديد التوقعات والإستفادة منها في الإجتماعات مع الأعضاء". من جهة، وبناءً على النتائج التي تم تحليلها، حُدد أن "الامتحانات الطارئة وفرص العمل" و"إستخدام المعايير المهنية" هما العاملان الأكثر تأثيرًا على تعزيز المسؤولية الاجتماعية والمصلحة العامة، بينما كان لـ "إفتتاح الجمعيات - المنافسة الحرة" أقل تأثير.

3. دراسة لـ بوفاس محسن، بعنوان "إستخدام نظم إدارة الجودة و البيئة و السلامة المهنية في تفعيل

ممارسة المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال . دراسة حالة مؤسسة فرتيال FERTIAL

عناية"، مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس، 2018.<sup>1</sup>

تحليل الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور النظام المتكامل لإدارة الجودة و البيئة و السلامة المهنية في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال في مؤسسة FERTIAL فرتيال عناية، التي أجريت الدراسة بها خلال شهري أبريل وماي من سنة 2018 ، من خلال دراسة وتحليل وضعية أدائها الكلي والنتائج عن تجميع للأداءات الإقتصادية والبيئية والاجتماعية، وذلك قبل، خلال وبعد حصولها على شهادات الإيزو. وقد تم تحديد متغيرين للدراسة، المتغير المستقل وهو متطلبات النظام المتكامل، المتغير التابع وهو المسؤولية الإجتماعية.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الإستعانة بإستبانة شملت 59 فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

<sup>1</sup>بوفاس محسن، إستخدام نظم إدارة الجودة و البيئة و السلامة المهنية في تفعيل ممارسة المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال. دراسة حالة مؤسسة فرتيال - FERTIAL، عناية، مذكرة ماستر، جامعة سوق أهراس، 2018

وبعد إجراء تحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- هناك واقع لتطبيق نظام الإدارة المتكامل والدليل هو تحصيل مؤسسة فرتيال لشهادات المطابقة الإيزو ISO 9000 و ISO14000؛
- هناك تجسيد لتبني مصطلح المسؤولية الاجتماعية ISO18000 ؛
- هناك علاقة إرتباط و تأثير معنوية بين متطلبات النظام المتكامل لإدارة الجودة والبيئة والسلامة المهنية وجوانب المسؤولية الاجتماعية في شركة فرتيال عناية.

وقد تم تقديم بعض الإقتراحات أهمها: الإستفادة من خبرات المؤسسات الكبرى في مجال تفعيل المسؤولية الاجتماعية ولعل أهم المؤسسات المتفوقة في هذا المجال هي المؤسسات السويدية وضرورة قيام المؤسسات بعملية الإفصاح عن نشاطاتها البيئية والاجتماعية.

4. دراسة لـ Mirela Panait, Gabriel Petrescu Marius بعنوان " إدارة الجودة والمسؤولية

الاجتماعية في سياق التنمية المستدامة " منشورة في Journal Industrija <sup>1</sup>

تحليل الدراسة:

حلل المؤلفون عاملين رئيسيين للتنمية المستدامة إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية. ولا يقتصر إستخدام مفهوم التنمية المستدامة على الباحثين في مجالات كالإقتصاد والبيئة، بل يستخدمه أيضاً مديرو مختلف أنواع المؤسسات الذين يسعون إلى تطبيقه عملياً. وتسعى العديد من المؤسسات، كالشركات والمؤسسات العامة والشركات الصغيرة والمتوسطة، إلى تعزيز أهداف التنمية المستدامة في أنشطتها من خلال أدوات متنوعة، مثل برامج المسؤولية الاجتماعية أو إستخدام معايير مختلفة. لذا، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

خلال هذا المطلب سنحاول مقارنة دراستنا الميدانية بالدراسات المذكورة في المطلب الأول، إبراز أوجه التشابه والإختلاف بين كل واحدة منها مع دراستنا الحالية.

1- الدراسة الأولى : دراسة لـ Inga Lapina ,Irina Frolova بعنوان " المسؤولية الاجتماعية للشركات في إطار إدارة الجودة"

<sup>1</sup> Panait, Mirela, and Petrescu Marius Gabriel. "Quality Management and Social Responsibility in the Context of Sustainable Development", *Journal Industrija*, vol. 43, no. 4, 2015, pp. 165-179.

تشابهت الدراسات من حيث المفاهيم التي تم تحليلها وهي إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية، إلا أن الدراسة المذكورة إعتبرت المسؤولية الاجتماعية عاملاً من عوامل إدارة الجودة وخياراً أمثلاً لتحقيق الجودة الشاملة، كما أن نظام إدارة الجودة يحافظ على مبادئ المسؤولية الاجتماعية، في حين أن الدراسة الحالية تختبر الدور الفعال لإدارة الجودة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية.

## 2- الدراسة الثانية: دراسة لـ Popescu, Cristina Raluca Gh, بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية لحماية المصلحة العامة في نقابات المهن الحرة"

تشابهت الدراسة مع الدراسة الحالية في العديد من الجوانب، بداية من تحليل المتغيرات إلى نتائج الاستبيان الذي يثبت فرضية وجود دور فعال لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية، إلا أن الفرق بين الدراستين يكمن في مجتمع الدراسة وطبيعة العينة حيث كانت من جمعيات أو مؤسسات مختلفة في حين أن العينة التي يتم إختبارها في الدراسة الحالية تنتمي إلى نفس المؤسسة وبالتالي إلى نفس الثقافة.

## 3- الدراسة الثالثة : دراسة لـ بوفاس محسن، بعنوان "إستخدام نظم إدارة الجودة و البيئة و السلامة المهنية في تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال . دراسة حالة مؤسسة فرتيال FERTIAL عنابة"

دراسة بوفاس محسن (إستخدام نظم إدارة الجودة و البيئة و السلامة المهنية في تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال . دراسة حالة مؤسسة فرتيال FERTIAL عنابة) ، حيث تشابهت الدراستان من حيث متغيري الدراسة وهما المتغير المستقل متطلبات النظام المتكامل لإدارة الجودة والمتغير التابع وهو المسؤولية الاجتماعية وكذا العلاقة بينهما، كما تتشابه في قطاع الدراسة وهو القطاع الإقتصادي للعينة، إلا أن هناك إختلاف يتمثل في تركيز الدراسة المذكورة على مواصفات الإيزو بينما تحاول الدراسة الحالية تسليط الضوء على كل متطلبات إدارة الجودة ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

## 4- الدراسة الرابعة : دراسة لـ Mirela Panait, Gabriel Petrescu Marius, بعنوان " إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية في سياق التنمية المستدامة "

هناك أوجه للتشابه بين الدراستين تتمثل في المتغيرات التي تمت دراستها وتحليلها وهي إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية، إلا أن الإختلاف بينهما يتمثل في إعتبار Mirela Panait و Gabriel Petrescu Marius أن كل من المتغيرين إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية عاملين رئيسيين للتنمية المستدامة، ولم يدرسا تأثير المتغير الثابت في المتغير التابع، في حين ركزت الدراسة الحالية على تأثير إدارة الجودة في المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثالث: خصائص الدراسة الحالية

- تتميز الدراسة الحالية المتمثلة في دور إدارة الجودة في تحقيق أهداف المسؤولية الإجتماعية بالعديد من المميزات التي تجعلها ذات أهمية علمية ولها مساهمة فعالة في هذا المجال، ونذكر من بين هذه المميزات مايلي:
- محاولة دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات من خلال العينة المدروسة؛
  - تنوع العينة وتغطيتها لجميع أقسام المؤسسة؛
  - تناولت الدراسة كل مبادئ إدارة الجودة؛
  - تناولت الدراسة كل مجالات المسؤولية الإجتماعية وأبعادها؛
  - تميزت الدراسة بدراسة تطبيقية في مؤسسة إقتصادية لا تفرض عليها القوانين بعض بنود المسؤولية الإجتماعية.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع "دور إدارة الجودة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية"، حيث قُسم إلى ثلاثة مباحث رئيسية مكتملة لبعضها البعض.

في المبحث الأول، تم التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة، مع إستعراض تطورها التاريخي، وبيان مبادئها وأهدافها، إضافة إلى إبراز أهميتها وفوائدها في تحسين الأداء المؤسسي. كما تم التطرق إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة بشكل منهجي، مع توضيح علاقتها الوثيقة بمواصفات الإيزو، مما يعكس البُعد العالمي لممارسات الجودة.

أما المبحث الثاني، فقد ركّزنا فيه على الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية، حيث تم تعريفها وشرح تطورها التاريخي، بالإضافة إلى بيان أهميتها ومجالاتها وأبعادها ومبادئها، مع تقديم نظرة شاملة حول معايير قياس الأداء في المسؤولية الاجتماعية إستنادًا إلى معايير ISO ذات الصلة، مما أتاح فهمًا دقيقًا لطبيعة هذه المسؤولية في السياق المؤسسي الحديث. ثم تطرقنا إلى العلاقة النظرية بين إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية، من خلال تحليل أوجه التكامل والتقاطع بين المفهومين.

وفي المبحث الثالث، تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة، مع إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، مما ساعد في إبراز الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وقد تم تسليط الضوء على مميزات الدراسة الحالية، والتي من أبرزها الربط التحليلي بين مفاهيم الجودة والمسؤولية الاجتماعية في إطار عملي يهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي المستدام.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

## تمهيد

تعتبر إدارة الجودة من الأدوات الحديثة لتحقيق الأداء الأمثل للشركات، ولهذا تسعى المؤسسات الإقتصادية لتحقيق نظام الجودة الشاملة، ومن جهة أخرى تسعى هذه المؤسسات لتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الميزة التنافسية وحصتها السوقية، وسنحاول من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية لإختبار أثر ودور إدارة الجودة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية : دراسة حالة مؤسسة سوف غولدن فروي (SOUF GOLDEN-FRUITS) بالوادي.

- √ المبحث الأول: بطاقة تعريفية لعينة الدراسة
- √ المبحث الثاني : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
- √ المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: بطاقة تعريفية لعينة الدراسة

أصبحت شركة سوف غولدن فروي رائدة بقوة في العملية التجارية وصناعية من أجل بقائها واستمرارها في الساحة الإقتصادية، حيث إعتمدت على وضع نظام القيادة الإدارية لتفادي الأخطاء والانحرافات وسوء العمل في عملية التجارة والصناعة في الشركة. أصبحت القيادة جزءاً لا يتجزأ من الشركة من أجل إتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة، وبغية تحقيق أهدافها الموجودة وضمان البقاء والاستمرارية، ولضمان تحقيق رقم أعمال عال ونتائج سنوية إيجابية.

### المطلب الأول: التعريف بشركة سوف غولدن فروي

شركة سوف غولدن فروي، شركة ذات مسؤولية محدودة، تأسست في سنة 2020 بولاية الوادي حيث تقوم بتصدير التمور إلى أسواق عالمية وفقاً للمعايير العالمية الخاصة بسلامة الغذاء، تحصلت على عدت شهادات عالمية تثبت جودة منتوجاتها ونظامها القيادي الإداري. توظف شركة سوف غولدن فروي حالياً 80 عامل من بينهم 20 إطار وتقني في مختلف التخصصات، وتطمح شركة سوف غولدن فروي إلى غزو أبرز الأسواق العالمية لتحقيق هدفها ورفع مستوى الإقتصاد الوطني.

### المطلب الثاني: أهداف شركة سوف غولدن فروي

تسعى شركة سوف غولدن فروي بحظي ثابتة إلى ضمان التحسين المستمر لنظام إدارة وسلامة الأغذية مع إحترام متطلبات المنتج، الخدمة والنشاط وبالتالي حددت الشركة الأهداف التالية:

- إحترام الإلتزامات إتجاه العملاء ورضاهم الدائم هو أولوية إهتمامات الشركة؛
- ضمان جودة المنتج والخدمة وفقاً لمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعيارية المعمول بها؛
- ضمان منتجات تنافسية؛
- تعزيز المبادرة عند العاملين لحل المشاكل قبل ظهورها؛
- تشجيع التدريب المؤهل للموظفين تقنيا وسلوكيا؛
- تحفيز موظفي الشركة من خلال تنفيذ السياسة الاجتماعية؛

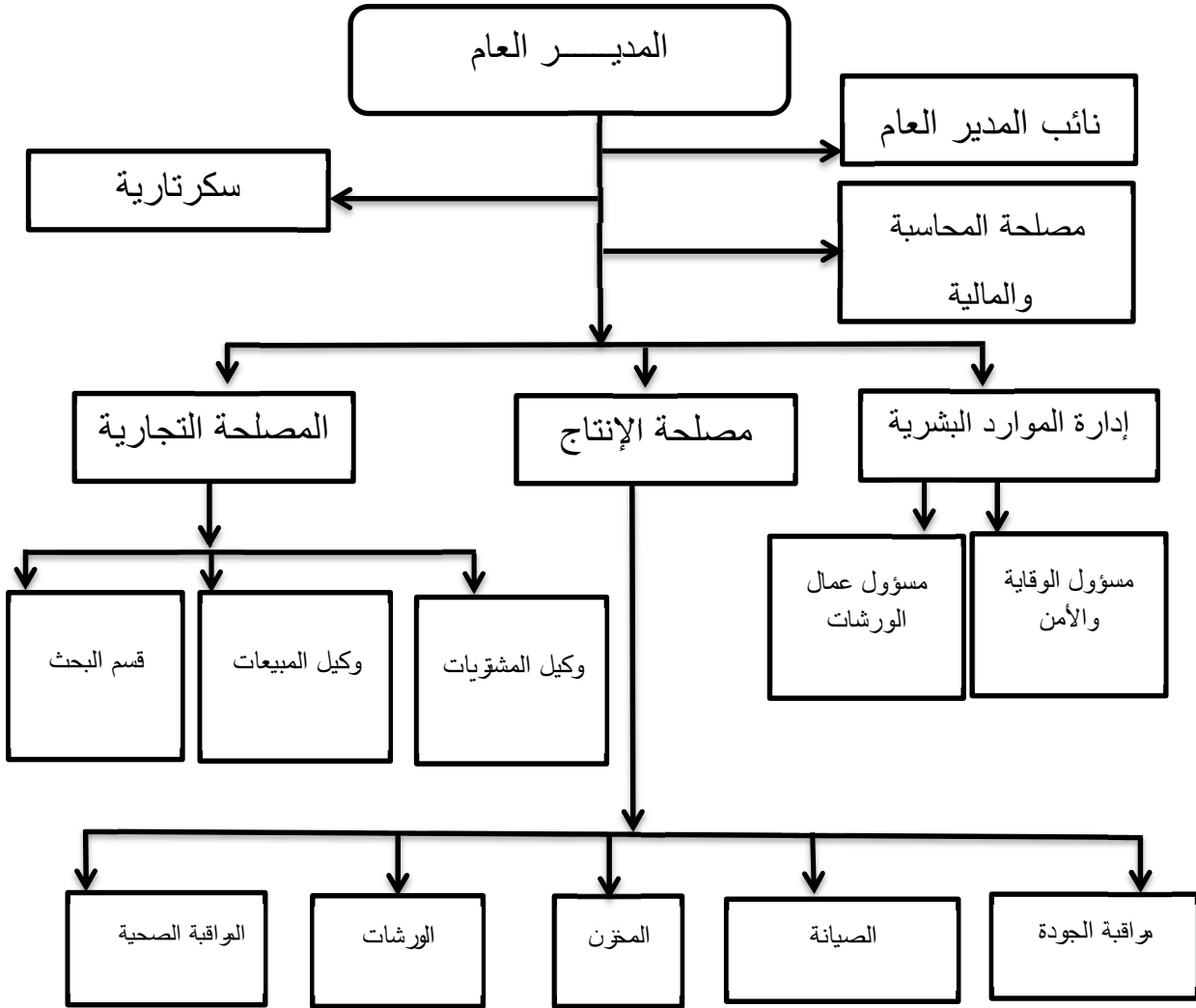
- دمج نموذج تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة "HACCP" في نظام الجودة لإتقان مسؤولية النظافة على جميع المستويات وضمان سلامة المنتجات المعبأة، وتحسين عملية إدارة الجودة وتسيير خطة للتمكن من أجل سلامة الأغذية؛
- تحسين تدابير الحماية ضد أي عمل ضار أو ضد الإحتيال الغذائي من أجل السيطرة بشكل أفضل على سلامة المواد الغذائية؛
- دمج ثقافة سلامة الأغذية من خلال التحسين الموافق للقيم والعادات المشتركة بشأن سلامة الأغذية من قبل الموظفين كما تلتزم الشركة أيضا بتنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة من أجل المساهمة في حماية البيئة؛
- وضع آلية تضمن التطور المستدام.

### المطلب الثالث : مهام الشركة

- معالجة وتوضيب وتعليب التمور؛
- تذليل كافة الصعوبات والعراقيل التي تعترض تطور عمليات تصدير المنتج الوطني من التمور؛
- وضع خلية مهمتها الوحيدة التعاطي مع انشغالات المتعاملين الإقتصاديين الراغبين في ولوج عالم تصدير التمور؛
- حجم عمليات تصدير تعتمد على إختيار المتعامل الاقتصادي للزبون الأجنبي وهي عملية في غاية الأهمية التي تتطلب ربط علاقات إقتصادية تركز على الترويج للمنتج الوطني المعد للتصدير؛
- يعتمد نشاط تلك المؤسسات على المعالجة التقنية للتمور وهي عمليات أساسية تدرج ضمن طرق التسويق الحديثة، حيث تسمى التمور التي تنتجها وتسوقها هذه المؤسسات تمور رافي (التمور التي تعالج طبيعيا بالبخر كالمرحلة أخيرة بعد فرزها وغسلها) ليتم توضيبها وتعليبها لتصبح جاهزة للتسويق بالأسواق الوطنية والعالمية بمدة صلاحية تصل إلى 14 شهرا؛
- وضع برنامج تحسيبي لتعريف بأهمية الإستثمار الصناعي في مشتقات النخيل والتمر بإعتبار النخلة أكثر إنتشارا في مناطق الجنوب.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل رقم (01\_02): الهيكل التنظيمي لشركة سوف غولدن فروي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق شركة سوف غولدن فروي

يوضح لنا الهيكل التنظيمي المهام التالية:

**المدير العام:** يشرف على الإدارة العامة للشركة وهو الممثل القانوني والمشرف الأول لها يمثلها أمام الجهات الخارجية، يعمل على رسم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وإدارة العمليات المتعلقة بحسن سير العمل في شركة.

**نائب المدير العام:** يحل محل المدير العام بالنيابة عنه في حال غيابه أو سفره، ويعتبر حلقة وصل بين المرؤوسين والمدير العام، ويتواصل مع الهيئات المرتبطة بالمؤسسة، مراجعة التقارير والعمل على تنفيذها.

**سكرتير:** يوفر كافة سبل المساعدة والدعم لجميع أقسام الشركة.

**مسؤول الإنتاج:** يهتم بإنشاء جدول الإنتاج وجدولة الصيانة الدورية للمعدات، ومناقشة توقعات الميزانية مع العملاء.

**رئيس مصلحة المحاسبة والمالية:** الإشراف على العمليات المالية والمحاسبية .

**مدير إدارة الموارد البشرية:** يهتم بالأولوية القصوى للشركة وهم موظفوها، يوفر مسؤول الموارد البشرية بيئة عمل ملائمة للموظفين لأداء أعمالهم في أحسن الظروف، كما يقود قسم الموارد البشرية جهود الشركة في جذب القوى العاملة المؤهلة والحفاظ عليها.

**مسؤول المصلحة التجارية:** يخطط بالتعاون مع وكيل المبيعات والتصدير لحملات المبيعات المناسبة، التفاوض مع العملاء في محاولة لإتمام عملية البيع، إنهاء أوامر العملية وتحقيق من أن التوزيع يتم بسلاسة وأن كل شيء في الموعد المحدد وإعداد خطط التسويق والميزانيات وتقارير المبيعات للمناقشة من قبل إدارة الشركة. كما يعمل على توفير المواد الأولية وكل المشتريات اللازمة بمساعدة وكيل المشتريات.

**مسؤول الوقاية والأمن:** القيام بدوريات ومراقبة أماكن العمل لحراسة الممتلكات ضد السرقة والتخريب، ومراقبة منافذ الدخول إلى أماكن العمل والحفاظ على النظام.

### المبحث الثاني : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تتطلب دراسة أي ظاهرة أو مشكلة ما توفر البيانات الشاملة عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في إتخاذ قرار مناسب تجاهها، لذا سنقوم من خلال هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية بتحديد مجتمع وعينة البحث وطريقة البحث وأدوات التحليل.

### المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينات المختارة من البحث.

#### **1- مجتمع وعينة الدراسة:**

**1-1- مجتمع الدراسة:** لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل عمال المشتركة محل الدراسة.

**1-2 عينة الدراسة :** هي إختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة، والتي تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الإستبانة على كل عمال الإدارة وعينة من عمال الورشات الذين تتشابه مستوياتهم وتتقارب أعمارهم.

وقد تم توزيع 35 إستمارة على العينة المذكورة ، واسترجاع 30 إستمارة بحيث تمت الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 30 إستبانة كنموذج للدراسة.

#### **2- الخصائص العامة للعينة:**

تتمثل خصائص العينة فيما يلي:

#### **1-2 خصائص العينة من حيث الجنس:**

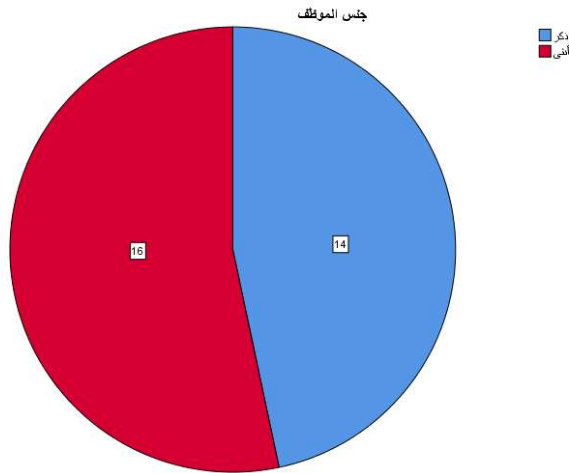
يمكن إبرازها من خلال الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (2-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	46.70
أنثى	16	53.30
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

الشكل رقم (2-2): خصائص العينة من حيث متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول والشكل البياني يتضح لنا أن نسبة العاملين الإناث أكبر من نسبة العاملين الذكور حيث بلغت نسبتهم 53.30% مقارنة بالذكور حيث بلغت 46.70%، وهذا راجع لطبيعة نشاط الشركة حيث العدد الأكبر من العاملين الإناث يتوزع على الورشات المتخصصة في عملية غسل وتوضيب التمور وهذه المهمة يليق بها الإناث أكثر من الذكور .

## 2-2- خصائص العينة من حيث الفئة العمرية:

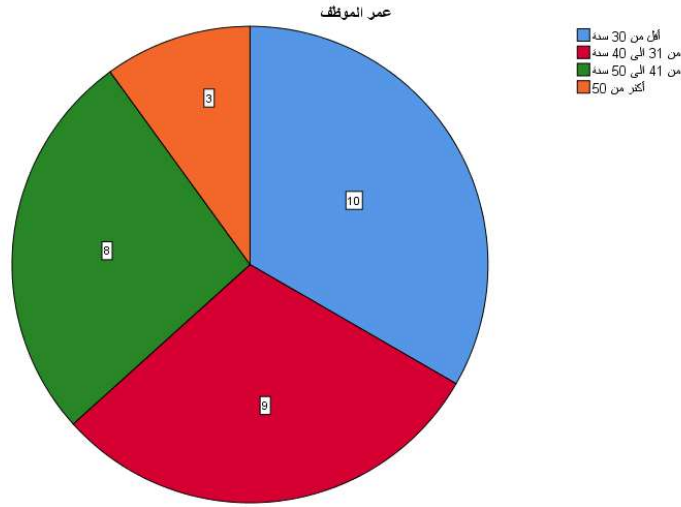
يمكن إبرازها من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (2-2) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	33.30
من 31 إلى 40 سنة	9	30
من 41 إلى 50 سنة	8	26.70
أكثر من 50 سنة	3	10
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

الشكل رقم (2-3): خصائص العينة من حيث متغير العمر



المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة قدرت بـ 33.30% ، أما أفراد العينة بين 31 و 40 سنة قدرت بنسبة بـ 30% ، والملاحظ بأن هاتين الفئتين تتمتعان بالطاقة والإنتاجية لأنهما في مقتبل العمر ، ولهذا يمكن التوقع بأن هذا النوع من الأفراد ستكون لها انعكاسات إيجابية على الدراسة الميدانية وقد غلبت هاتين الفئتين على باقي الفئات العمرية لكون الشركة فنية حديثة النشأة.

### 2-3- خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي:

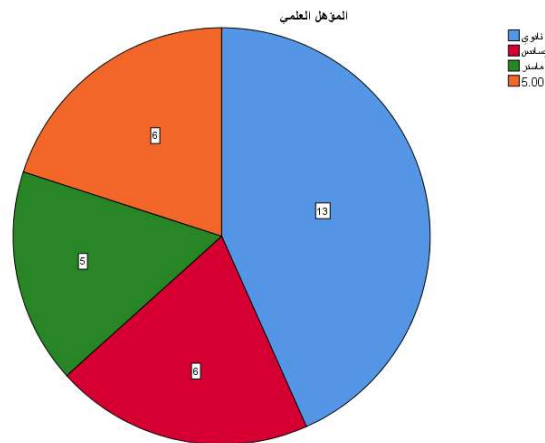
يمكن إبرازها من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم: (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	13	43.30
تقني سامي	6	20.00
جامعي (ة)	5	16.70
أقل من الثانوي	6	20.00
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

الشكل رقم (2-4): خصائص العينة من حيث متغير المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول والشكل البياني يتضح أن توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة كانت الفئة الأكبر هي ذوي المستوى الثانوي بنسبة 43.30 %، واحتلت المرتبة الثانية كل من ذوي شهادة تقني سامي وذوي مستوى أقل من الثانوي بنسبة 20 % ، أما المرتبة الرابعة فكانت لفئة تتمثل في مستوى جامعي بنسبة 16.70 % . والملاحظ أن مسيري الشركة ينتمون إلى فئة الجامعيين بنسبة 16.70% وهذا راجع لأن العملية التسييرية تتطلب موظفين ذوي شهادات في الإختصاص.

#### 2-4- خصائص العينة من حيث مدة الأقدمية في العمل:

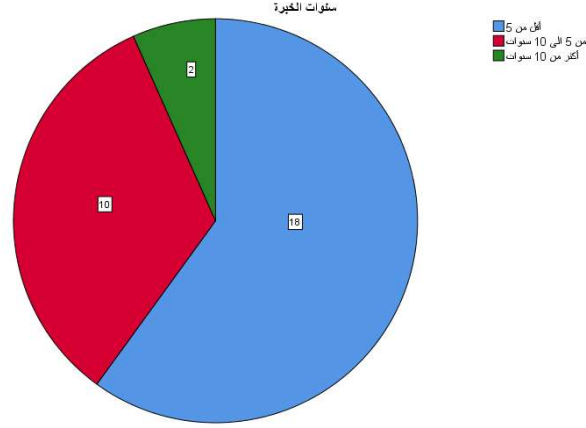
ويمكن إبرازها من حيث الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (2-4) : توزيع عينة الدراسة حسب مدة الأقدمية في العمل

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	60
من 5 إلى 10 سنوات	10	33.30
أكثر من 10 سنوات	2	6.70
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

الشكل رقم (2-5): خصائص العينة من حيث متغير الوظيفة



المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم خبرة أقل من 05 سنوات قدرت نسبتهم بـ 60 %، أي أن هؤلاء الأفراد حديثي الخبرة، أما أفراد العينة التي لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات قدرت بـ 33.30 % ، أما نسبة 6.70 % فتمثل أفراد العينة التي تفوق خبرتهم 10 سنوات ، وذلك لكون الشركة حديثة النشأة واعتمدت على إستقطاب عاملين للورشات بأعداد كبيرة وهي وظيفة لا تستوجب خبرات مهنية. أما بالنسبة لمسيري الشركة وهم النسبة الأقل ( 6.70 % ) فلهم من الخبرة ما يفوق 10 سنوات.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر مصادر المعلومات والإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة.

**1- الإستبيان :** هو المصدر الأساسي الذي أستخدم لجمع المعلومات في هذا البحث. و إستمارة الإستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات التي تسمح للباحث بالحصول على الإجابات التي فيها ما يكفي من المعلومات التي تساعد على التوصل إلى النتائج.

**1-1- بناء الاستبيان :** بعد الإنتهاء من الفصل النظري تم إنشاء الإستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم البحث، ثم عرض الإستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص، وبعد تحكيمها وإبداء آرائهم فيها وإقتراح بعض التعديلات، تم وضع الإستمارة في شكلها النهائي مع الأخذ بعين الإعتبار ملاحظات الأساتذة المحكمين، حيث تم تقسيم أسئلة الإستمارة إلى جزئين، وهما كالتالي:

**الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وهذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.

**الجزء الثاني:** ينقسم إلى قسمين :

**القسم الأول :** يتضمن عبارات المحور الأول الخاص بإدارة الجودة ، وتتكون من 12 عبارة قسمت إلى 3 مجموعات.

**القسم الثاني :** يتضمن عبارات المحور الثاني الخاص بالمسؤولية الإجتماعية ، تتكون من 21 عبارة قسمت إلى 5 مجموعات.

وتم وضع العبارات على أساس مقياس ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

**الجدول رقم (2-5):** مقياس ليكارت الخماسي

التقييم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

**المصدر :** من إعداد الطلبة.

**1-2- إختبار ثبات وصدق العينة والتحليل الإحصائي الوصفي للإستبيان:**

سيتم إختبار ثبات وصدق العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة.

أ- إختبار ثبات وصدق العينة:

يعرف معامل الثبات بأنه إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، وقد تم إستخدام معامل ألفا كرومباخ لإختبار ثبات الاستبيان، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذ كان هناك ثبات تام تكون قيمته تساوي واحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات للواحد كان الثبات مرتفعا وكلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، أما معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ماوضع لقياسه ويساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات، و الجدول التالي يوضع معاملات الثبات و الصدق لمحاو الدراسة .

الجدول رقم (2-6): التوزيع الكلي لمعامل ألفا كرومباخ و معامل الصدق

عدد الفقرات	الفا كرومباخ	معامل الصدق
33	0.971	0.985

المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

تم التحصل على ألفا كرومباخ بالإعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS وبحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيمة 0.985 ونلاحظ أنها جيد.

ب- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

إعتمدنا في هذه الدراسة بشكل أساسي على برنامج SPSS في إصداره رقم 28 وذلك من أجل معالجة وتحميل البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الإستبيان، ومن بين أهم الأدوات الإحصائية التي أستعملت في هذه الدراسة:

- المتوسطات الحسابية؛
- الانحرافات المعيارية؛
- إختبار ستيودنت ( T\_ TEST ) ؛
- تحليل التباين الأحادي.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث تحليل دور إدارة الجودة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية بشركة سوف أقروفروي بالوادي، بحيث يتم فيه التعرف على مدى إهتمام هذه الشركة بإدارة الجودة ومساهمتها في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، من خلال التعرف على مساهمة الشركة في كل ممارسات نشاطات المجتمع وتقديم مزايا للعاملين بالمؤسسة وكذا الزبائن والموردين وممارساتها تجاه البيئة والمساهمين.

ولنتحصل على نتائج دقيقة تم تلخيص نتائج الاستبيان في جداول وتبويب الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المتدرجة في الاستبيان، ثم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج الإستمارة

بهدف معرفة إتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الإستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات الإستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور وكانت النتائج كما يلي :

سيتم تقييم إتجاه إجابات الاستبيان حسب المتوسط المرجح وذلك حسب المقياس التالي:

الجدول (02-07): مقياس تقييم إتجاه إجابات الاستبيان

الإتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.79
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة

1- عبارات إدارة الجودة:

تتمثل في ثلاثة أبعاد وهي كالتالي :

1-1- فيما يتعلق بعبارات إلتزام ودعم الإدارة العليا:

الجدول رقم (2-8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد إلتزام ودعم الإدارة العليا

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1. توفر الإدارة العليا رؤية واضحة لتحسين الجودة في المؤسسة	3.9000	.88474	موافق	2
2. توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة	3.7667	.85836	موافق	4
3. تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر بين جميع العاملين	3.9333	.90719	موافق	1
4. تشجع الإدارة العليا الابتكار والرقمنة	3.8000	.84690	موافق	3
المتوسط العام للبعد إلتزام ودعم الإدارة العليا	3.85	.77293		

المصدر: من إعداد الطلبة : إستنادا إلى نتائج SPSS .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.85 وبانحراف معياري ما بين [0.84690\_0.90719] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن: " تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر بين جميع العاملين " بمتوسط حسابي قدره 3.9333 ، و هذا يدل على أن الإدارة العليا تشجع ثقافة التحسين المستمر بين جميع العاملين وتربطها بأهداف المؤسسة الإستراتيجية. أما الفقرة الأولى فقد تحصلت على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.9000 ، والذي يدل على أن الإدارة العليا توفر رؤية واضحة لتحسين الجودة في المؤسسة. أما الفقرة الرابعة فتحصلت على المرتبة الثالثة والتي تنص

عل أن " تشجع الإدارة العليا الابتكار والرقمنة "، وكانت الفقرة الثانية التي تنص على أن " توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة " في المرتبة الأخيرة.

**1-2- فيما يتعلق بعبارات التركيز على العميل والتحسين المستمر:**

الجدول رقم (2-9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التركيز على العميل والتحسين

المستمر

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1. تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية إحتياجاتهم	3.8667	.89955	موافق	2
2. تعتمد المؤسسة على جمع وتحليل آراء العملاء لتحسين المنتجات والخدمات	3.8333	.83391	موافق	3
3. تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر	4.0000	.90972	موافق	1
4. تطبق المؤسسة إجراءات التحسين المستمر في جميع العمليات والأنشطة	3.7333	.86834	موافق	4
المتوسط العام للبعد التركيز على العميل والتحسين المستمر	3.85	.75053		

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.85 وبانحراف معياري ما بين [0.83391 - 0.90972] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على " تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر "، بمتوسط حسابي قدره 4.0000 أي أن المؤسسة تلتزم بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر ، أما المرتبة الثانية كانت للفقرة الأولى والتي تنص على " تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية إحتياجاتهم." أي أن المسيرين يسعون إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية إحتياجاتهم. وجاءت الفقرة الثانية التي تنص على

"تعتمد المؤسسة على جمع وتحليل آراء العملاء لتحسين المنتجات والخدمات" في المرتبة الثالثة، أما الفقرة الرابعة كانت في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تطبق المؤسسة إجراءات التحسين المستمر في جميع العمليات والأنشطة " بمتوسط حسابي 3.7333.

**3-1 - فيما يتعلق بعبارات البعد إدارة العمليات والموارد البشرية:**

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد إدارة العمليات والموارد البشرية

رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	.90719	3.9333	1. تعتمد المؤسسة على فريق العمل لتحسين جودة العمليات
4	موافق	.85836	3.7667	2. توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجال الجودة
2	موافق	.89955	3.8667	3. تراقب المؤسسة الجودة من خلال مؤشرات ومعايير واضحة
3	موافق	.80516	3.8000	4. تشجع المؤسسة مشاركة العاملين في إقتراح حلول للمشكلات المتعلقة بالجودة
		<b>.76981</b>	<b>3.84</b>	المتوسط العام لبعد إدارة العمليات والموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.84، وبانحراف معياري ما بين [0.90719 - 0.80516] حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تعتمد المؤسسة على فريق العمل لتحسين جودة العمليات " بمتوسط حسابي قدره 3.9333، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فريق العمل لتحسين جودة العمليات. بينما تحصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية والتي تنص على " تراقب المؤسسة الجودة من خلال مؤشرات ومعايير واضحة " بمتوسط حسابي قدره 3.8667، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة الرابعة التي تنص على أن " تشجع المؤسسة مشاركة العاملين في إقتراح حلول للمشكلات المتعلقة بالجودة ". والمرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية والتي تنص على " توفر المؤسسة برامج

تدريبية مستمرة للعاملين في مجال الجودة " بمتوسط حسابي قدره 3.7667 هذا يدل على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجال الجودة.

## 2 : عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية

حيث تم تقسيمها إلى خمسة أبعاد و هي كالآتي:

### 1\_2 فيما يتعلق بعبارات البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (2-11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1. تلتزم المؤسسة بتحقيق الربحية والإستدامة المالية دون إهمال مسؤوليتها الاجتماعية	3.1667	.94989	محايد	5
2. تسعى المؤسسة لتعظيم القيمة المضافة للمساهمين وأصحاب المصلحة	3.3333	.80230	محايد	4
3. تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تعزز التنمية الإقتصادية للمجتمع	3.8667	.86037	موافق	1
4. تساهم المؤسسة في دعم الإقتصاد الوطني من خلال الإستثمار المسؤول	3.8333	.87428	موافق	2
5. تهتم المؤسسة وتدعم ريادة الأعمال كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.	3.5333	.62881	موافق	3
المتوسط العام للبعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	3.5467	.57759		

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.5466 وبانحراف المعياري ما بين [0.94989 - 0.62881] حيث تحصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تعزز التنمية الإقتصادية للمجتمع " بمتوسط حسابي قدره 3.8667 ، وهذا يعني أن الشركة تلتزم بتقديم منتجات وخدمات تعزز التنمية الإقتصادية للمجتمع ، أما الفقرة الأولى فقد

تحصلت على المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تلتزم المؤسسة بتحقيق الربحية والإستدامة المالية دون إهمال مسؤوليتها الإجتماعية" بمتوسط حسابي قدره 3.1667.

**2\_2 فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية:**

الجدول رقم (2-12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق بشدة	.60648	4.3333	1. تلتزم المؤسسة بالإمتثال لجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة
1	موافق بشدة	.60648	4.3333	2. تحرص المؤسسة على الشفافية في جميع معاملاتها القانونية والمالية
3	موافق	.85029	3.6333	3. تلتزم المؤسسة بحماية حقوق العملاء والموردين وفق الأطر القانونية
2	موافق	.79148	3.8333	4. تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات مكافحة الفساد والإحتكار في جميع أنشطتها
		<b>.56375</b>	<b>4.0333</b>	<b>المتوسط العام للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية</b>

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة كان مرتفع وبلغ 4.0333، وبانحراف معياري ما بين [0.85029 - 0.60648] حيث تحصلت الفقرة الأولى والثانية على المرتبة الأولى واللذان تنصان تواليا على "تلتزم المؤسسة بالإمتثال لجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة" و"تحرص المؤسسة على الشفافية في جميع معاملاتها القانونية والمالية" بمتوسط حسابي 4.3333 والملاحظ أن للعبارتين نسبة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينات، أما الفقرة الثالثة والتي تنص على أن " تلتزم المؤسسة بحماية حقوق العملاء والموردين وفق الأطر القانونية" فتحصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.6333. وهذا يدل على أن المؤسسة تلتزم بالإمتثال لجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة وتحرص على الشفافية في جميع معاملاتها القانونية والمالية.

3-2 فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية:

الجدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية

رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	محايد	.76489	3.3667	1. تتعامل المؤسسة مع الموردين بشكل عادل وشفاف.
2	موافق	.86834	3.9333	2. تدعم المؤسسة الموردين المحليين.
3	موافق	.67466	3.6000	3. تدفع المؤسسة مستحقات الموردين في الوقت المحدد.
1	موافق بشدة	.46609	4.3000	4. تشارك المؤسسة مع الموردين في تحسين جودة المنتجات والخدمات.
		<b>.55086</b>	<b>3.8</b>	<b>المتوسط العام للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية</b>

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.8، وبانحراف معياري ما بين [0.86834 - 0.46609] حيث تحصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "تشارك المؤسسة مع الموردين في تحسين جودة المنتجات والخدمات" بمتوسط حسابي قدره 4.3000 ، هذا يعني أن الشركة تشارك مع الموردين في تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما الفقرة الأولى فقد تحصلت على المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تتعامل المؤسسة مع الموردين بشكل عادل وشفاف" بمتوسط حسابي قدره 3.3667 ، وهذا يدل على أن الشركة تشارك الموردين في تحسين جودة المنتجات والخدمات.

4-2 فيما يتعلق بعبارات البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (2-14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية.

رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	.62881	3.5333	1. تستخدم المؤسسة تقنيات صديقة للبيئة.
3	موافق	.93218	3.4000	2. تحرص المؤسسة على استخدام المواد الخام والموارد الطبيعية بكفاءة.
2	موافق	.73108	3.5000	3. تدعم المؤسسة مشاريع حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية
4	محايد	.97143	3.2333	4. تمول المؤسسة حملات التوعية في مجالات حماية البيئة
		<b>.61705</b>	<b>73.416</b>	المتوسط العام للبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.41665، وبانحراف معياري ما بين [0.97143 - 0.62881] حيث تحصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على "تستخدم المؤسسة تقنيات صديقة للبيئة." بمتوسط حسابي قدره بـ 3.5333 ، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة الرابعة والتي تنص على "تمول المؤسسة حملات التوعية في مجالات حماية البيئة بمتوسط حسابي قدره بـ 3.2333.

مما يدل أن نسبة الموافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة، وبالتالي الشركة تشجع على الحفاظ على البيئة من خلال إستخدام تقنيات صديقة للبيئة، وتدعم مشاريع حماية البيئة.

2- 5 فيما يتعلق بعبارات البعد المجتمعي ( التطوعي ) للمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (2-15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد المجتمعي (التطوعي) للمسؤولية الاجتماعية.

رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	.50401	4.2333	1. تساهم المؤسسة في دعم المبادرات المجتمعية والتعليمية والصحية
3	موافق	.73030	3.5333	2. تعتمد المؤسسة على الابتكار والتحول الرقمي لدعم وتعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية.
1	موافق بشدة	.49013	4.3667	3. تدعم المؤسسة برامج التطوع والمشاركة المجتمعية للعاملين
4	موافق	.89955	3.4667	4. تلتزم المؤسسة بتعزيز الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة
		<b>.50258</b>	<b>3.9</b>	<b>المتوسط العام للبعد تجاه المجتمع</b>

المصدر: من إعداد الطلبة إستناداً إلى نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.9، وبانحراف معياري ما بين [0.89955 - 0.49013] حيث تحصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على "تدعم المؤسسة برامج التطوع والمشاركة المجتمعية للعاملين" بمتوسط حسابي قدره 4.3667، أما الفقرة الرابعة تحصلت على المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تلتزم المؤسسة بتعزيز الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة" بمتوسط حسابي قدره ب 3.4667، وهي أيضاً تنتمي لمجال الموافقة، وهذا يدل على أن الشركة تحافظ على أن تكون جزءاً لا يتجزأ من المجتمع.

المطلب الثاني : إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة الميدانية فإننا سنقوم بإختبار صحة الفرضيات وذلك بالإعتماد على تحليل الإنحدار المتدرج وهذا من أجل التعرف على متغيرات دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

أولا : إختبار الفرضية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إلتزام الإدارة العليا في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إلتزام الإدارة العليا في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية (  $\alpha = 0.05$  ).

الجدول رقم (2-16) : تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لإلتزام الإدارة العليا في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

ملخص النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	.891 <sup>a</sup>	.793	.786	.218980	
<b>جدول ANOVA</b>					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة فيشر	
الإنحدار	5.771	1	5.771	.000 <sup>b</sup>	
البواقي	1.503	28	.054		
المجموع	7.274	29			
<b>المعاملات</b>					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية Beta	إختبار T	مستوى المعنوية - T
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الإلتزام	1.517	.218	.891	6.946	.000
المسؤولية الإجتماعية	.577	.056		10.370	.000

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج SPSS

من خلال الجدول نتائج الانحدار يمكن أن نلاحظ أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 89.10%، وهذا يعني وجود مساهمة قوية بين إلتزام الإدارة العليا والمسؤولية الإجتماعية ، كما يظهر أن معامل التحديد يساوي 0.793 مما يعني أن 79.30% من التغير في المسؤولية الإجتماعية يعود إلى إلتزام الإدارة العليا أما النسبة الباقية فتعود إلى عوامل أخرى، أما بالنسبة لمعامل الانحدار فإذا زاد إلتزام الإدارة العليا بدرجة واحدة تزداد المسؤولية الإجتماعية بـ 0.577 ، وقد جاءت معاملات النموذج معنوية إحصائيا إذا أن مستويات المعنوية لاختبار T تساوي 0.00 ، وهي أقل من 0.05 ، كما أن النموذج ككل محقق بالنظر إلى مستوى المعنوية لقيمة فيشر  $F=107.536$  التي تتجاوز قيمة مستوى الدلالة 0.05.

ومن خلال الجدول نستطيع كتابة معادلة الانحدار بالعلاقة التالية:

$$Y=1.517+0.577 X1$$

Y: المسؤولية الإجتماعية

X1: الإلتزام

حيث توضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن مستوى المعنوية T أقل من 0.05 وأن معامل الارتباط  $R=0.891$  وهذا يعني وجود إرتباط قوي وموجب بين البعد إلتزام الإدارة العليا والمسؤولية الإجتماعية كما أن إشارة المعاملات المعيارية BETA موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين وهذا ينص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية وإلتزام الإدارة العليا في العينات محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة H1 (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إلتزام الإدارة العليا في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ ) ثانيا : اختبار الفرضية الثانية.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التركيز على العميل والتحسين المستمر في تحقيق الإلتزام

بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التركيز على العميل والتحسين المستمر في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية

الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

الجدول رقم (2-17) : تحليل نتائج الإنحدار المتدرج للتركيز على العميل والتحسين المستمر في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

ملخص النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	.865 <sup>a</sup>	.748	.739	.25591	
<b>جدول ANOVA</b>					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة فيشر	مستوى المعنوية - F
الإنحدار	5.440	1	5.440	83.070	.000 <sup>b</sup>
البواقي	1.834	28	.065		
المجموع	7.274	29			
<b>المعاملات</b>					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية Beta	إختبار T	مستوى المعنوية - T
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
التركيز على العميل والتحسين المستمر	1.513	249.	865.	6.082	.000
المسؤولية الإجتماعية	.577	063.		9.114	.000

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال جدول نتائج الإنحدار يمكن أن نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 86.5 %، وهذا يعني وجود ارتباط إيجابي و قوي بين بعد التركيز على العميل والمسؤولية الإجتماعية، كما يظهر أن معامل التحديد يساوي 0.748 مما يعني أن 74.8 %، هذا يدل على وجود دور لبعد التركيز على العميل والتحسين المستمر داخل الشركة من خلال المسؤولية الإجتماعية كمتغير تابع، أي أن 74.80 من التغير الحاصل في المسؤولية الإجتماعية يعود إلى

التركيز على العميل والتحسين المستمر ، أما بالنسبة لمعامل الإنحدار قوي ومعنوي وقدر ب 5.440 ، وبلغت قيمة إختبار فيشر F : 83.070 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأن القيمة الإجمالية Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من (0.05) .

ومن خلال الجدول نستطيع كتابة معادلة الإنحدار بالعلاقة التالية:

$$Y= 1.513+0.577X2$$

Y: المسؤولية الإجتماعية

X2: التركيز على العميل والتحسين المستمر

حيث توضح نتائج تحليل الإنحدار المتدرج أن مستوى المعنوية T تساوي 0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وأن معامل الارتباط  $R=0.865$  ، وهذا يعني وجود إرتباط قوي بين بعد التركيز على العميل والتحسين المستمر والمسؤولية الإجتماعية، كما أن إشارة المعاملات المعيارية BETA موجبه تدل على أنه يوجد علاقة ذات أثر قياسي بين المسؤولية الإجتماعية وبعد التركيز على العميل والتحسين المستمر في العينات محل الدراسة، أي يظهر تأثيرها في أداء الشركة و ذلك بسبب وعي المسيرين بالسعي للتركيز على العميل والتحسين المستمر والمسؤولية الإجتماعية، وعليه يمكن القول أن رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة H1. (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التركيز على العميل والتحسين المستمر في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha= 0.05)$ ).

ثالثا : إختبار الفرضية الثالثة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة العمليات والموارد البشرية في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha= 0.05)$  .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة العمليات والموارد البشرية في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha= 0.05)$  .

الجدول رقم (2-18) : تحليل نتائج الإنحدار المتدرج لإدارة العمليات والموارد البشرية في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية.

ملخص النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	.885 <sup>a</sup>	.783	.775	.23737	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة فيشر	مستوى المعنوية - F
الإنحدار	5.697	1	5.697	101.104	.000 <sup>b</sup>
البواقي	1.578	28	.056		
المجموع	7.274	29			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية Beta	إختبار T	مستوى المعنوية - T
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
إدارة العمليات والموارد البشرية	1.528	.224	.885	6.813	.000
المسؤولية الإجتماعية	.576	.057		10.055	.000

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال الجدول نتائج الإنحدار يمكن أن نلاحظ أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 88.5% وهذا يعني وجود إرتباط إيجابي قوي بين بعد إدارة العمليات والموارد البشرية والمسؤولية الإجتماعية ، كما يظهر أن معامل التحديد يساوي 0.783 مما يعني أن 78.3% من التغير في المسؤولية الإجتماعية يعود إلى البعد إدارة العمليات والموارد البشرية، أما النسبة الباقية تعود إلى عوامل أخرى، أما بالنسبة لمعامل الإنحدار فإذا زاد بعد إدارة العمليات والموارد البشرية بدرجة واحدة تزداد المسؤولية الإجتماعية بـ 0.576 ، وقد جاءت معلمات النموذج معنوية إحصائيا إذا أن مستويات المعنوية لإختبار T تساوي 0.00 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ، كما أن النموذج ككل

محقق بالنظر إلى مستوى المعنوية لقيمة فيشر  $F=101.104$  والتي تجاوزت مستوى الدلالة  $0.05$ . ومن خلال الجدول نستطيع كتابة معادلة الإنحدار بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.528 + 0.576X_3$$

Y: المسؤولية الإجتماعية

X3: البعد إدارة العمليات والموارد البشرية

حيث توضح نتائج تحليل الإنحدار المتدرج أن مستوى المعنوية أصغر من  $0.05$  ، وأن معامل الارتباط  $R = 0.885$ ، وهذا يعني وجود ارتباط فعال وموجب بين بعد إدارة العمليات والموارد البشرية والمسؤولية الإجتماعية كما أن إشارة المعاملات المعيارية BETA موجبة تدل على أنه يوجد علاقة ذات أثر قياسي بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية وإدارة العمليات والتحسين المستمر في العينات محل الدراسة، أي تأثير المسؤولية الإجتماعية يظهر في إدارة العمليات والمسؤولية الإجتماعية، وعليه يمكن القول برفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة H1 ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة العمليات والموارد البشرية في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  ).

خامسا: إختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  .

الجدول رقم (2-19): تحليل نتائج الإنحدار المدرج لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

ملخص النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	.893 <sup>a</sup>	.798	.790	.22929	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة فيشر	مستوى المعنوية - F
الإنحدار	5.802	1	5.802	110.356	.000 <sup>b</sup>
البواقي	1.472	28	.053		
المجموع	7.274	29			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية Beta	إختبار T	مستوى المعنوية - T
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
إدارة الجودة	1.454	.222	.893	6.562	.000
المسؤولية الاجتماعية	.594	.057		10.505	.000

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال الجدول نتائج الإنحدار يمكن أن نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 89.3%، وهذا يعني وجود مساهمة قوية لإدارة الجودة في تحقيق إلتزام المسؤولية الاجتماعية ، كما يظهر أن معامل التحديد يساوي 0.798. مما يعني أن 79.80%، من التغير في المسؤولية الاجتماعية يعود إلى التغير إدارة الجودة، أما النسبة الباقية تعود إلى عوامل أخرى، أما بالنسبة لمعامل الإنحدار فإذا زاد إهتمام الشركة بإدارة الجودة بدرجة واحدة تزداد المسؤولية الاجتماعية بـ 0.594 ، وقد جاءت معلمات النموذج معنوية إحصائيا إذا أن مستويات المعنوية لإختبار T تساوي 0.00، وهي أصغر من 0.05 ، كما أن النموذج ككل محقق بالنظر إلى مستوى المعنوية لقيمة فيشر F=110.356 أي تتجاوز قيمة مستوى الدلالة 0.05.

ومن خلال الجدول نستطيع كتابة معادلة الإنحدار بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.454 + 0.594X$$

Y: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

X: إدارة الجودة

حيث توضح نتائج تحليل الإنحدار المتدرج أن مستوى المعنوية T أصغر من 0.05 وأن معامل الارتباط  $R = 0.893$  ، وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب بين إدارة الجودة والمسؤولية الاجتماعية كما أن إشارة المعاملات المعيارية BETA موجبة والتي تدل على أنه يوجد علاقة ذات أثر قياسي بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الجودة في العينات محل الدراسة، وذلك راجع لدور دارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن القول أن رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة :

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

### خلاصة الفصل

تناولنا خلال هذا الفصل من الدراسة قياس مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية. تم ذلك من خلال إستطلاع آراء عينة من الإداريين والعاملين بالورشات في شركة سوف غولدن فروي بالوادي، ركزت الدراسة على العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية وإدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل: إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل والتحسين المستمر، وإدارة العمليات والموارد البشرية. وقد إعتمدت الدراسة على برنامج SPSS V28 كأداة إحصائية لتحليل البيانات.

#### النتائج الرئيسية:

- **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الإجتماعية :** أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة ( إلتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل والتحسين المستمر، إدارة العمليات والموارد البشرية) والمسؤولية الإجتماعية.
- ✓ **إلتزام ودعم الإدارة العليا :** كانت نسبة الدلالة الإحصائية **0.00**، وهي أقل من مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المسؤولية الإجتماعية إلتزام ودعم الإدارة العليا.
- ✓ **التركيز على العميل والتحسين المستمر:** كانت نسبة الدلالة الإحصائية **0.00**، وهي أيضاً أقل من مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المسؤولية الإجتماعية والتركيز على العميل والتحسين المستمر.
- ✓ **إدارة العمليات والموارد البشرية :** كانت نسبة الدلالة الإحصائية **0.00**، وهي أقل من مستوى الدلالة **0.05**، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المسؤولية الإجتماعية وإدارة العمليات والموارد البشرية.

خاتمة

لقد سعت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية مركزية تتمثل في مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، وذلك من خلال دراسة حالة شركة سوف غولدن فروي. وتفرعت عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية حول دور إلتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل والتحسين المستمر، وإدارة العمليات والموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الإجتماعية داخل المؤسسة، وقد انطلقت الدراسة من فرضيات علمية تم اختبارها عبر تحليل نظري معمق ودراسة ميدانية اعتمدت على أدوات بحث كمية وكيفية، سمحت بجمع بيانات دقيقة وتحليلها بأساليب إحصائية ملائمة.

وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبح من الضروري للمؤسسات الإقتصادية أن توازن بين تحقيق الربحية من جهة، وتبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً من جهة أخرى، وهو ما جعل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الإجتماعية محور إهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة والتطبيقات العملية. وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة، إضافة إلى نتائجنا الميدانية، وجود تكامل وتفاعل إيجابي بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتفعيل المسؤولية الإجتماعية، الأمر الذي ينعكس على الأداء المؤسسي ويعزز من تنافسية المؤسسة وسمعتها في السوق.

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الخاتمة لتلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وتطبيقية، وتعرض مدى صحة الفرضيات المطروحة، مع تقديم توصيات عملية وآفاق بحثية مستقبلية، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية ويوجه الممارسات الإدارية نحو تحقيق التنمية المستدامة.

## I. إختبار فرضيات الدراسة:

تم بناء الدراسة على فرضية رئيسية مفادها إختبار وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية. وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية تتعلق بكل من:

- إلتزام الإدارة العليا؛
- التركيز على العميل والتحسين المستمر؛
- إدارة العمليات والموارد البشرية.

وقد تم إختبار هذه الفرضيات بإستخدام أدوات إحصائية دقيقة (تحليل الإنحدار، إختبار ستيودنت T ، تحليل التباين الأحادي) على عينة من عمال وإداريي مؤسسة سوف غولدن فروي.

إثبات صحة وخطأ فرضيات الدراسة:

### 1- الفرضية الرئيسية:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة.

- النتيجة: تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت نتائج الدراسات التطبيقية وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها (إلتزام الإدارة العليا، التركيز على العميل والتحسين المستمر، إدارة العمليات والموارد البشرية) وبين تعزيز المسؤولية الإجتماعية داخل المؤسسة. كما بينت نتائج التحليل الإحصائي أن نسبة كبيرة من التغير في مستوى المسؤولية الإجتماعية يعود إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 2- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: إلتزام ودعم الإدارة العليا يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
  - النتيجة: تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن إلتزام الإدارة العليا يعد من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية، وبلغت نسبة تفسير التغير في المسؤولية الإجتماعية بفعل هذا البعد نسبة مرتفعة.
- الفرضية الثانية: التركيز على العميل والتحسين المستمر يساهم في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
  - النتيجة: تم إثبات صحة هذه الفرضية أيضاً، إذ أظهرت النتائج أن الإستجابة لمتطلبات العملاء والتحسين المستمر في العمليات ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة ويعزز دورها الإجتماعي.
- الفرضية الثالثة: إدارة العمليات والموارد البشرية تساهم في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
  - النتيجة: تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن إدارة العمليات والموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في دعم الأبعاد الإقتصادية والإجتماعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية.

## 3- ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

جميع الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة تم إثبات صحتها إحصائياً من خلال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة مثل اختبار T وتحليل الإنحدار، وأكدت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

## II. نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج ما يلي:

- وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل والتحسين المستمر، إدارة العمليات والموارد البشرية) والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تبين أن إلتزام الإدارة العليا له تأثير كبير في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية، إذ بلغت نسبة تفسير التغير في المسؤولية الاجتماعية بفعل هذا البعد نحو 79.3%، وهو ما يدل على أهمية القيادة الإدارية في ترسيخ قيم المسؤولية الاجتماعية.
- كما أظهر بعد التركيز على العميل والتحسين المستمر أثراً واضحاً، حيث فسّر 74.8% من التغير في المسؤولية الاجتماعية، مما يؤكد أن الإستجابة لمتطلبات العملاء والتحسين الدائم يعزز صورة المؤسسة ومسؤوليتها تجاه المجتمع.
- أما بعد إدارة العمليات والموارد البشرية، فقد ساهم بنسبة 78.3% في تفسير التغير في المسؤولية الاجتماعية، مما يبرز أهمية العمل الجماعي وتطوير الموارد البشرية في دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمسؤولية الاجتماعية.
- الفرضية الرئيسية للدراسة تم تأكيدها، حيث تبين أن 79.8% من التغير في مستوى المسؤولية الاجتماعية يعود إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة محل الدراسة.

### III. توصيات الدراسة:

إستناداً إلى النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة ما يلي:

- ضرورة إلتزام الإدارة العليا بشكل فعلي ومستدام بتبني مبادئ الجودة الشاملة، وربطها بإلتزام المسؤولية الإجتماعية.
- التركيز على تطوير علاقات متينة مع العملاء والموردين، والإستماع المستمر لملاحظاتهم وإحتياجاتهم، بما يعزز الدور المجتمعي للمؤسسة.
- الإستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر وتحفيز العاملين على المشاركة في عمليات التحسين، وتكريس ثقافة العمل الجماعي.
- تعزيز الشفافية والإمتثال القانوني في جميع المعاملات، بما يرسخ ثقة المجتمع وأصحاب المصلحة في المؤسسة.
- الإهتمام بالأبعاد البيئية عبر تبني تقنيات صديقة للبيئة، وتمويل حملات التوعية ودعم المبادرات المجتمعية.
- الإفصاح الدوري عن نشاطات المؤسسة في مجالي الجودة الشاملة والمسؤولية الإجتماعية، بما يعزز من سمعتها التنافسية.

### IV. آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية وتطبيقية متعددة، من أبرزها:

- إمكانية تعميم نتائج الدراسة على قطاعات إقتصادية أخرى، أو مؤسسات ذات طبيعة مختلفة، لمقارنة أثر إدارة الجودة في تحقيق المسؤولية الإجتماعية ضمن بيئات متنوعة.
- دراسة العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الدولية مثل ISO 9001 و ISO 26000 ونتائج الأداء الإجتماعي والبيئي للمؤسسات الجزائرية.
- إقتراح نماذج تكاملية تجمع بين إدارة الجودة الشاملة والمسؤولية الإجتماعية، وتقييم أثرها على التنمية المستدامة على المدى الطويل.

- تشجيع المؤسسات على تبني إستراتيجيات ريادية في المسؤولية الإجتماعية تتجاوز الإمتثال القانوني إلى المبادرة الطوعية والإبتكار المجتمعي.

وبذلك، تؤكد هذه المذكرة أن إدارة الجودة لم تعد مجرد أداة لتحسين الأداء الداخلي، بل أضحت ركيزة أساسية لتحقيق التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والبيئية، وضمان إستدامة المؤسسات وتعزيز دورها في خدمة المجتمع.

# قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

• الكتب

- 1- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات للنشر والتوزيع، المنصورة، 2008.
- 2- الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 3- السقاف حامد عبد الله، المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع، الخبر، 1995.
- 4- إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 5- بهجت عطية راضي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، الطبعة الأولى، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة 2016.
- 6- بومنجل حسين، واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المركز الديمقراطي العربي برلين ألمانيا، ط1، 2019.
- 7- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 1996.
- 8- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 9- صالح ناصر عليمات، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية : التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، دار الشروق، عمان، 2004.
- 10- طاهر محسن، منصور الغالبي، صالح مهدي، محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 11- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

- 12- عمر وصفي معيقل، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 13- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
- 14- فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لآيزو 9001، الطبعة الأولى عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 15- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 16- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 17- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 18- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2016.
- 19- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 20- مشري حسناء، مسالته سفيان، الأصول النظرية والتطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا، ط1، 2019.
- 21- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر، عمان، 2004.
- 22- نجم عبود، أخلاقيات الإدارة مسؤوليات في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

● أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية:

- 1- إسحاق تريبو شطة، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الرباط الوطني، المغرب، 2015.
- 2- باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت

- الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.
- 3- بن سيدي أحمد سعاد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية القدرات الابتكارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة مصطفى إسمطبولي، 2024.
- 4- جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa ، تلمسان رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- 5- جمال بشير أبو بكر عقيل، نظام إدارة جودة الإيزو 9000 من منظور إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2008.
- 6- حسام محمد حسونة، معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية، قطاع غزة، وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- 7- خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- 8- ريمة أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية دراسة حالة المراكز الإستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018.
- 9- ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان الجزائر، 2009/2010.
- 10- عزيز بن معوض القناني، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف الإمكانية والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 11- عماد صالح أحمد العزب، التغيير وإدارة الجودة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن، 2019.

- 12- ليس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016.
- 13- مجدوب خيرة، تطبيق المجموعات المبهمة لترتيب متطلبات الزبائن في نشر وظيفة الجودة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2015.
- 14- مؤيد أكرم أرسلان، أثر تطبيق تكامل نظام (ISO 9001-TQM) على سياسة التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل التحرير للبناء الجاهز)، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2012.
- 15- نصر الدين حمدي سعيد مدوخ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، 2008.

● المقالات العلمية ومجالات:

1. أحمد أيمن أحمد محمد السخاوي، "تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للشركات مراجعة للأدبيات"، مجلة الإسكندرية للبحوث الحاسوبية، جوان 2017،
2. المنظمة الدولية للتقييس (ISO2015) ISO 9000:2015 - نظم إدارة الجودة - المبادئ الأساسية والمصطلحات. جنيف.
3. بواشيرة مراد، نعرورة بوبكر، "دور المواصفة القياسية ISO 26000 في إرساء المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الادارية والمالية ، المجلد 03، العدد (01) ، 2019
4. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5 جامعة ورقلة، 2007.
5. خنشور جمال، خير الدين جمعة، "دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 3 العدد 2 ، ديسمبر 2017.
6. درباس أحمد سعيد، "إدارة الجودة الكلية - مفهومها وتطبيقها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع

- التعليمي السعودي"، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 50، 1994.
7. زيد المال صافية ميلودي، "إيزو 26000 مواصفة دولية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 11 (العدد 01)، 2020.
8. سميرة لغويلي، نوال زمالي، "المسؤولية الاجتماعية المفهوم الأبعاد المعايير"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة تبسه، العدد 27، ديسمبر 2016.
9. عبد الرحمان السليمان هندريك كوكارت، "المصطلحية والتقييس المنظمة العالمية للتقييس (الإيزو) واللجنة التقنية السابعة والثلاثون"، مجلة مجمع اللغة العربية على الشبكة العالمية، العدد 7، جامعة لوفان، بلجيكا، 2015.
10. ماموني فاطمة الزهراء، "واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومدى إلتزامها بالمواصفة الدولية إيزو 26000 في الجزائر"، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 5 (العدد 4) 15 نوفمبر 2020
11. مها محمد بنوي، أمنية عبد العظيم هلال، "العلاقة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والإلتزام التنظيمي"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد 46، العدد 2، أبريل 2024.

• المؤتمرات والملتقيات:

1. بوخرص رمضان، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية"، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة - الجزائر 4-5 ماي 2005.
2. الطاوس غريب، مروة حمادية، "أهمية أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في ضبط سلوك المؤسسات البترولية - شركة سوناطراك الجزائرية وشركة البترول الكويتية" - الملتقى الدولي الثالث حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.
3. العمري جميلة وآخرون، "أثر المسؤولية الاجتماعية على أخلاقيات الأعمال للمؤسسات" دراسة أراء بعض المديرين و رؤساء شركات التأمين في الجزائر"، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثالثة أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 27 و 28 نوفمبر 2017.

4. بن عيشاوي أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مدخل مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8 و9 مارس 2005، جامعة ورقلة.
5. بن عيشاوي أحمد، مزهودة نور الدين، "واقع المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة البترولية في الجزائر توافقا مع المعايير الدولية ( ISO14000، ISO29000، ISO26000)"، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر يومي 25 و 26 نوفمبر 2013.
6. جديدي روضة، جديدي سميحة، "الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه إستراتيجي لإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة حمة لخضر الوادي، يومي 6 و 7 ديسمبر 2017.
7. سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة الإبداعية)"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية القاهرة 2006، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة الجزائر 25-26 نوفمبر 2013.
8. عزاوي عمر واخرون، "دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الإجتماعي"، الملتقى الدولي الثالث حول المنظمات حول المسؤولية الاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار الجزائر، يومي 14 و15 فيفري 2012.
9. مقدم وهيبية، بكار بشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية من خلال تطبيق المواصفة ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الدولي الثالث حول المنظمات حول المسؤولية الاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012.
10. مقدم وهيبية، "تحسين الأداء البيئي و الإجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولي ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الوطني حول الإستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر إستمرارية أم قطيعة جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 23-24 أبريل 2012.
11. منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، "أثر تطبيق المسؤولية إجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، يومي 25 و 26 نوفمبر. (2013)

12. بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، "دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية"، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

## 6- المواقع الإلكترونية:

1. عوض بن علي القرني، يوم 2025/03/23: 23:30، نظام إدارة الجودة
2. (الإيزو) 2008: ISO 9001 من الموقع الإلكتروني: <https://www.academia.edu/>

## المراجع باللغة الأجنبية

### • Book

1. Bank, John, **The essence of total quality management** prentice, hall, 2000.
2. Fisher, Barry, **Developing an Iso 9000 quality system**, Lough Broraygh University, London, U.K, 1996.
3. Gabriel Eweje Tim Bentley, **CSR and staff retention in New Zealand companies:A literature review**. Massey Université Département of
4. Luc Boyer, **50 ans de management des organisation**, édition d'organisation, Nota bene, paris, 2005.
5. Teboul, James, **Managing Quality Dynamics**, London: Prentice Hall International (UK) Ltd, 1991.
6. **Management and International Business Auckland**, NZ. Research Working Paper series, no.6 2006.

### • articles

1. KAŹMIERCZAK, "SYSTEMS SUPPORTING PRODUCTION ENGINEERING", **REVIEW OF PROBLEMS AND SOLUTIONS**, No.1(10),2015.
2. Panait, Mirela, and Petrescu Marius Gabriel. "Quality Management and Social Responsibility in the Context of Sustainable Development", **Journal Industrija**, vol. 43, no. 4, 2015, pp.
3. Meegan. S.T., & Taylor W.A., "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation", **International Journal of quality and Reliability Management**, Vol. 14 No. 2/3, N. Y, 1997.

4. Singles, J., Ruel. G.& Water. H., "ISO 9000 series: certification and performance", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 18, No.1, N.Y, 2000
5. Pettigrew A. M, "Context and action in the transformation of the firm", **Journal of Management Studies**, Vol.24, No.6, 1987.
6. Jones, R., Arndt. G., & Kustin. R, "ISO 9000 among Australian companies : impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", **International Journal of quality and Reliability Management**, Vol. 14 No. 6/7,N.Y, 1997.

- **web sit**

1. **ISO: Global standards for trusted goods and services:**

الملاحق



جامعة حمة لخضر - الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم تسيير  
قسم علوم التسيير — تخصص إدارة أعمال



إستبيان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية

المقدمة:

السادة/ات المشاركين في الاستبيان،

يهدف هذا الإستبيان إلى دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية في المؤسسات. نرجوا منكم الإجابة على الفقرات بدقة وموضوعية. جميع البيانات ستستخدم لأغراض بحثية بحتة وسيتم الحفاظ على سريتها.

شكراً لتعاونكم.

الجزء الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

ذكر ○

أنثى ○

2. العمر:

أقل من 30 سنة ○

30 - 40 سنة ○

41 - 50 سنة ○

أكثر من 50 سنة ○

3. المؤهل العلمي:

ثانوي ○

ليسانس ○

ماجستير ○

دكتوراه ○

آخر : .....

4. سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات ○

5 - 10 سنوات ○

أكثر من 10 سنوات ○

تم تقسيم متغير إدارة الجودة إلى ثلاثة محاور، وكل محور أربع فقرات، وكذلك تقسيم متغير المسؤولية الاجتماعية إلى خمسة محاور، وكل محور أربع فقرات، مع جمل خبرية مباشرة لكل فقرة:

الجزء الأول: متغير إدارة الجودة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					<b>المحور الأول: التزام ودعم الإدارة العليا</b>
					1. توفر الإدارة العليا رؤية واضحة لتحسين الجودة في المؤسسة
					2. توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة
					3. تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر بين جميع العاملين
					4. تشجع الإدارة العليا الابتكار والرقمنة
					<b>المحور الثاني: التركيز على العميل والتحسين المستمر</b>
					1. تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم
					2. تعتمد المؤسسة على جمع وتحليل آراء العملاء لتحسين المنتجات والخدمات
					3. تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر
					4. تطبق المؤسسة إجراءات التحسين المستمر في جميع العمليات والأنشطة
					<b>المحور الثالث: إدارة العمليات والموارد البشرية</b>
					1. تعتمد المؤسسة على فريق العمل لتحسين جودة العمليات
					2. توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجال الجودة
					3. تراقب المؤسسة الجودة من خلال مؤشرات ومعايير واضحة
					4. تشجع المؤسسة مشاركة العاملين في اقتراح حلول للمشكلات المتعلقة بالجودة

## الجزء الثاني: متغير المسؤولية الاجتماعية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					<b>المحور الأول: البعد الاقتصادي</b>
					1. تلتزم المؤسسة بتحقيق الربحية والإستدامة المالية دون إهمال مسؤوليتها الاجتماعية
					2. تسعى المؤسسة لتعظيم القيمة المضافة للمساهمين وأصحاب المصلحة
					3. تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تعزز التنمية الاقتصادية للمجتمع
					4. تساهم المؤسسة في دعم الإقتصاد الوطني من خلال الإستثمار المسؤول
					5. تهتم المؤسسة وتدعم ريادة الأعمال كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.
					<b>المحور الثاني: البعد القانوني</b>
					1. تلتزم المؤسسة بالإمتثال لجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة
					2. تحرص المؤسسة على الشفافية في جميع معاملاتها القانونية والمالية
					3. تلتزم المؤسسة بحماية حقوق العملاء والموردين وفق الأطر القانونية
					4. تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات مكافحة الفساد والإحتكار في جميع أنشطتها
					<b>المحور الثالث: البعد الأخلاقي</b>
					1. تلتزم المؤسسة بالسلوك الأخلاقي كالأمانة والشفافية والإلتزام بالوعود في جميع تعاملاتها الداخلية والخارجية
					2. تعتمد المؤسسة مبادئ النزاهة والعدل في علاقتها مع أصحاب المصلحة
					3. تلتزم المؤسسة بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المسؤولية، المساءلة، العدالة) في تعزيز ممارساتها الأخلاقية.
					4. تلتزم المؤسسة بتوفير بيئة عمل تحترم الكرامة الإنسانية وتعزز القيم الأخلاقية

المحور الرابع: البعد البيئي				
				1. تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال إستعمال الطاقات المتجددة ودعم المنتجات الصديقة للبيئة
				2. تعتمد المؤسسة سياسات لإدارة النفايات واستخدام الموارد بشكل مستدام
				3. تساهم المؤسسة في المبادرات البيئية المحلية والدولية
				4. تلتزم المؤسسة بنشر تقارير دورية عن أدائها البيئي وسبل التحسين
المحور الخامس: البعد المجتمعي (التطوعي)				
				1. تساهم المؤسسة في دعم المبادرات المجتمعية والتعليمية والصحية
				2. تعتمد المؤسسة على الابتكار والتحول الرقمي لدعم وتعزيز مبادرات المسؤولية الإجتماعية.
				2. تدعم المؤسسة برامج التطوع والمشاركة المجتمعية للعاملين
				3. تلتزم المؤسسة بتعزيز الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة

قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	الأستاذ المحكم	الرقم
أستاذ محاضر . ب . ( جامعة الوادي )	د . مديني عثمان	1
أستاذ محاضر . ب . ( جامعة الوادي )	د . نصرات عبد الوهاب	2
أستاذ محاضر . ب . ( جامعة الوادي )	د . سعيد عمار	3

Fiabilité

		<u>Remarques</u>
<u>Sortie obtenue</u>		<u>12-MAY-2025 18:04:10</u>
<u>Commentaires</u>		
<u>Entrée</u>	<u>Données</u>	<u>G:\خاص بالدراسة\ماجستير دراسات</u> <u>مالية\النشاطات</u> <u>العلمية\تأطير\ليسانس\2024-</u> <u>2025\اهمية التدريب في المؤسسات</u> <u>\الاقتصادية\15-04-2025\Sans</u> <u>titre11.sav</u>
	<u>Jeu de données actif</u>	<u>Jeu_de_données1</u>
	<u>Filtre</u>	<u>&lt;sans&gt;</u>
	<u>Pondération</u>	<u>&lt;sans&gt;</u>
	<u>Fichier scindé</u>	<u>&lt;sans&gt;</u>
	<u>N de lignes dans le fichier</u>	<u>30</u>
	<u>de travail</u>	
	<u>Entrée de la matrice</u>	
<u>Gestion des valeurs</u>	<u>Définition de la valeur</u>	<u>Les valeurs manquantes</u>
<u>manquantes</u>	<u>manquantes</u>	<u>définies par l'utilisateur sont</u>
		<u>traitées comme étant</u>
		<u>manquantes.</u>

<u>Observations utilisées</u>	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
<u>Syntaxe</u>	<p><b>RELIABILITY</b></p> <p><u>/VARIABLES=</u>  <u>التزام.1 التزام.2</u>  <u>التزام.3 التزام.4 تركيز.1 تركيز.2 تركيز.3</u>  <u>تركيز.4 ادارة.1 ادارة.2</u></p> <p><u>ادارة.3 ادارة.4 بعد اقتصادي.1</u>  <u>بعد اقتصادي.2 بعد اقتصادي.3</u>  <u>بعد اقتصادي.4 بعد اقتصادي.5</u>  <u>بعد قانوني.1</u></p> <p><u>بعد قانوني.2 بعد قانوني.4 بعد قانوني.3</u>  <u>بعد أخلاقي.1 بعد أخلاقي.2 بعد أخلاقي.3</u>  <u>بعد أخلاقي.4</u></p> <p><u>بعد بيئي.1 بعد بيئي.2 بعد بيئي.3</u>  <u>بعد بيئي.4 بعد مجتمعي.1 بعد مجتمعي.2</u>  <u>بعد مجتمعي.3 بعد مجتمعي.4</u></p> <p><u>/SCALE('ALL</u>  <u>VARIABLES') ALL</u></p> <p><u>/MODEL=ALPHA.</u></p>
<u>Ressources</u>	<u>00:00:00.00</u>
<u>Temps de processeur</u>	
<u>Temps écoulé</u>	<u>00:00:00.00</u>

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

N	%

<b>Observations</b>	<b>Valide</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Exclue<sup>a</sup></b>	<b>0</b>	<b>.0</b>
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

**a. Suppression par liste basée sur toutes  
les variables de la procédure.**

**Statistiques de fiabilité**

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Nombre d'éléments</b>
<b>.971</b>	<b>33</b>

**المعلومات الديمغرافية:**

**Fréquences**

**Remarques**

Sortie obtenue	12-MAY-2025 18:52:42
Commentaires	
Entrée	Données
	G:\خاص بالدراسة\ماجستير دراسات مالية\النشاطات العلمية\تأطير اليسانس\2024- 2025\اهمية التدريب في المؤسسات الاقتصادية\2025-04-15\Sans titre11.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=الجنس العمر المؤهل.العملي</p> <p>سنوات.الخبرة</p> <p>/PIECHART FREQ</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:01.75
	Temps écoulé	00:00:00.90

### Statistiques

		جنس الموظف	عمر الموظف	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

### Table de fréquences

		جنس الموظف			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46.7	46.7	46.7
	أنثى	16	53.3	53.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

## عمر الموظف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	33.3	33.3	33.3
	من 31 الى 40 سنة	9	30.0	30.0	63.3
	من 41 الى 50 سنة	8	26.7	26.7	90.0
	أكثر من 50	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## المؤهل العلمي

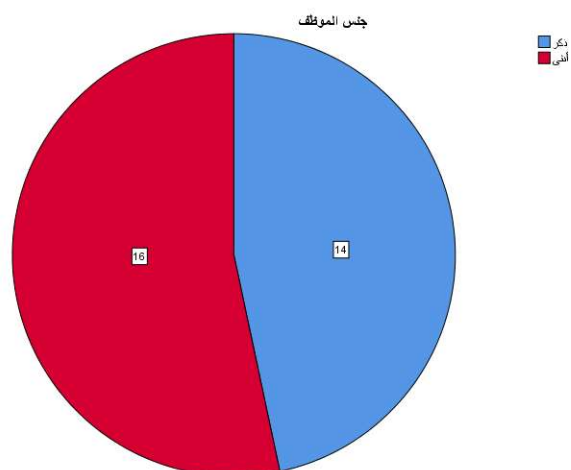
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	13	43.3	43.3	43.3
	ليسانس	6	20.0	20.0	63.3
	ماستر	5	16.7	16.7	80.0
	5.00	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## سنوات الخبرة

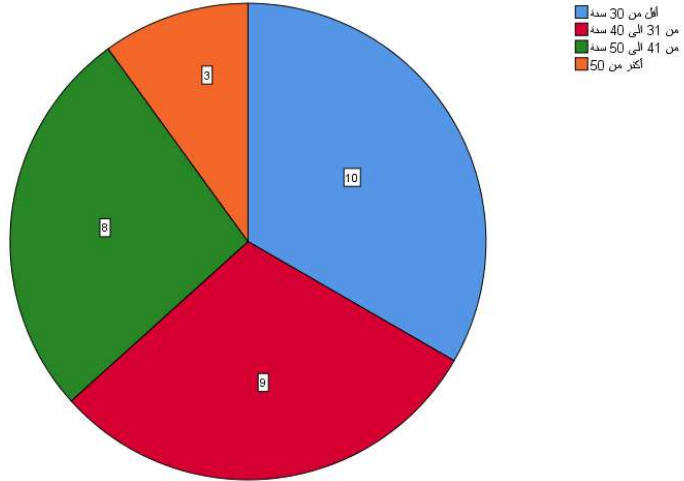
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5	18	60.0	60.0	60.0

من 5 الى 10 سنوات	10	33.3	33.3	93.3
أكثر من 10 سنوات	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

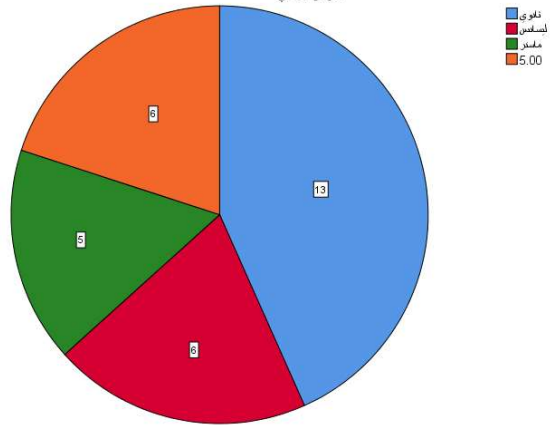
## Graphique circulaire



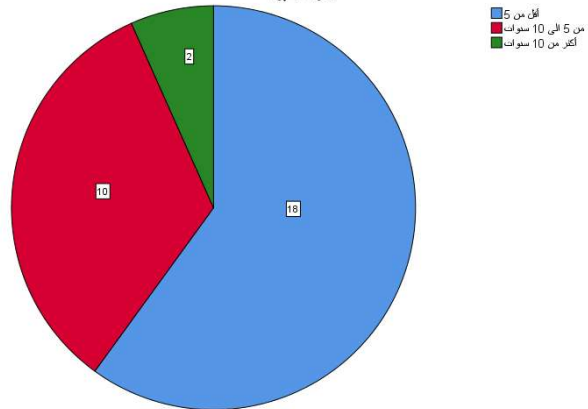
عمر الموظف



المؤهل العلمي



سنوات الخبرة



DESCRIPTIVES VARIABLES= 1 التزام 2 التزام 3 التزام 4 تركيز 1 تركيز 2 تركيز 3 تركيز  
 1. تركيز 4. ادارة

ادارة 2. ادارة 3. ادارة 4. بعد اقتصادي 1. بعد اقتصادي 2. بعد اقتصادي 3. بعد اقتصادي 4. بعد اقتصادي 5. بعد اقتصادي

بعد قانوني 1. بعد قانوني 2. بعد قانوني 3. بعد قانوني 4. بعد اخلاقي 1. بعد اخلاقي 2. بعد اخلاقي 3. بعد اخلاقي

بعد اخلاقي 4. بعد بيئي 1. بعد بيئي 2. بعد بيئي 3. بعد بيئي 4. بعد مجتمعي 1. بعد مجتمعي 2. بعد مجتمعي 3. بعد مجتمعي

بعد مجتمعي 4. التزام تركيز ادارة بعد اقتصادي بعد قانوني بعد اخلاقي بعد بيئي بعد مجتمعي ادارة الجودة

المسؤولية الاجتماعية

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

### Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2025 18:34:27
Commentaires		
Entrée	Données	G:\خاص بالدراسة\ماجستير دراسات مالية\النشاطات العلمية\أطير البيسانس\2024-2025\اهمية التدريب في المؤسسات الاقتصادية\Sans 2025-04-15\titre11.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	<p>DESCRIPTIVES</p> <p>VARIABLES=التزام.1 التزام.2 التزام.3 التزام.4 تركيز.1 تركيز.2 تركيز.3 تركيز.4 ادارة.1 ادارة.2 ادارة.3 ادارة.4</p> <p>بعد.اقتصادي.1 بعد.اقتصادي.2 بعد.اقتصادي.3 بعد.اقتصادي.4 بعد.اقتصادي.5</p> <p>بعد.قانوني.1 بعد.قانوني.2 بعد.قانوني.3 بعد.قانوني.4 بعد.اخلاقي.1 بعد.اخلاقي.2 بعد.اخلاقي.3</p> <p>بعد.اخلاقي.4 بعد.بيئي.1 بعد.بيئي.2 بعد.بيئي.3 بعد.بيئي.4 بعد.مجتمعي.1 بعد.مجتمعي.2 بعد.مجتمعي.3</p> <p>بعد.مجتمعي.4 التزام تركيز ادارة بعد.اقتصادي بعد.قانوني بعد.اخلاقي بعد.بيئي بعد.مجتمعي ادارة.الجودة</p> <p>المسؤولية الاجتماعية</p> <p>/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.02

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر الإدارة العليا رؤية واضحة لتحسين الجودة في المؤسسة	30	3.00	5.00	3.9000	.88474
تدعم الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة الشاملة	30	3.00	5.00	3.7667	.85836
تشجع الإدارة العليا ثقافة التحسين المستمر بين جميع العاملين	30	3.00	5.00	3.9333	.90719
تشجع الإدارة العليا الابتكار والرقمنة	30	3.00	5.00	3.8000	.84690
تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم	30	3.00	5.00	3.8667	.89955
تعتمد المؤسسة على جمع وتحليل آراء العملاء لتحسين المنتجات والخدمات	30	3.00	5.00	3.8333	.83391
تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية بشكل مستمر	30	3.00	5.00	4.0000	.90972
تطبق المؤسسة إجراءات التحسين المستمر في جميع العمليات والأنشطة	30	3.00	5.00	3.7333	.86834
تعتمد المؤسسة على فريق العمل لتحسين جودة العمليات	30	3.00	5.00	3.9333	.90719
توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجال الجودة	30	3.00	5.00	3.7667	.85836
تراقب المؤسسة الجودة من خلال مؤشرات ومعايير واضحة	30	3.00	5.00	3.8667	.89955
تشجع المؤسسة مشاركة العاملين في اقتراح حلول للمشكلات المتعلقة بالجودة	30	3.00	5.00	3.8000	.80516
تلتزم المؤسسة بتحقيق الربحية والاستدامة المالية دون إهمال مسؤوليتها الاجتماعية	30	1.00	5.00	3.1667	.94989
تسعى المؤسسة لتعظيم القيمة المضافة للمساهمين وأصحاب المصلحة	30	1.00	5.00	3.3333	.80230
تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تعزز التنمية الاقتصادية للمجتمع	30	3.00	5.00	3.8667	.86037

تساهم المؤسسة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار المسؤول	30	3.00	5.00	3.8333	.87428
تهتم المؤسسة وتدعم ريادة الأعمال كجزء من مسؤوليتها الإجتماعية.	30	3.00	5.00	3.5333	.62881
تلتزم المؤسسة بالامتثال لجميع القوانين والتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة	30	3.00	5.00	4.3333	.60648
تحرص المؤسسة على الشفافية في جميع معاملاتها القانونية والمالية	30	3.00	5.00	4.3333	.60648
تلتزم المؤسسة بحماية حقوق العملاء والموردين وفق الأطر القانونية	30	3.00	5.00	3.6333	.85029
تلتزم المؤسسة بتطبيق سياسات مكافحة الفساد والاحتيال في جميع أنشطتها	30	3.00	5.00	3.8333	.79148
تلتزم المؤسسة بالسلوك الأخلاقي كالأمانة والشفافية والالتزام بالوعود في جميع تعاملاتها الداخلية والخارجية	30	2.00	5.00	3.3667	.76489
تعتمد المؤسسة مبادئ النزاهة والعدل في علاقتها مع أصحاب المصلحة	30	3.00	5.00	3.9333	.86834
تلتزم مؤسستك بمبادئ الحوكمة (الشفافية، المسؤولية، المساءلة، العدالة) في تعزيز ممارساتها الأخلاقية.	30	3.00	5.00	3.6000	.67466
تلتزم المؤسسة بتوفير بيئة عمل تحترم الكرامة الإنسانية وتعزز القيم الأخلاقية	30	4.00	5.00	4.3000	.46609
تلتزم المؤسسة بحماية البيئة من خلال إستعمال الطاقات المتجددة ودعم المنتجات الصديقة للبيئة	30	3.00	5.00	3.5333	.62881
تعتمد المؤسسة سياسات إدارة النفايات واستخدام الموارد بشكل مستدام	30	1.00	5.00	3.4000	.93218
تساهم المؤسسة في المبادرات البيئية المحلية والدولية	30	3.00	5.00	3.5000	.73108
تلتزم المؤسسة بنشر تقارير دورية عن أدائها البيئي وسبل التحسين	30	1.00	5.00	3.2333	.97143
تساهم المؤسسة في دعم المبادرات المجتمعية والتعليمية والصحية	30	3.00	5.00	4.2333	.50401

تقدم المؤسسة تبرعات ومساهمات خيرية لخدمة المجتمع المحلي	30	3.00	5.00	3.5333	.73030
تدعم المؤسسة برامج التطوع والمشاركة المجتمعية للعاملين	30	4.00	5.00	4.3667	.49013
تلتزم المؤسسة بتعزيز الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة	30	1.00	5.00	3.4667	.89955
التزام	30	3.00	5.00	3.8500	.77293
تركيز	30	3.00	5.00	3.8583	.75053
إدارة	30	3.00	5.00	3.8417	.76981
بعد اقتصادي	30	3.00	5.00	3.5467	.57759
بعد قانوني	30	3.25	5.00	4.0333	.56375
بعد اخلاقي	30	3.25	5.00	3.8000	.55086
بعد بيئي	30	2.75	5.00	3.4167	.61705
بعد مجتمعي	30	3.25	5.00	3.9000	.50258
إدارة الجودة	30	3.00	5.00	3.8500	.75347
المسؤولية الاجتماعية	30	3.20	5.00	3.7393	.50083
N valide (liste)	30				

## REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

)10(. /CRITERIA=PIN(.05) POUT

/NOORIGIN

الاجتماعية /DEPENDENT المسؤولية الاجتماعية

.التزام /METHOD=ENTER

## Régression

## Remarques

	Sortie obtenue	12-MAY-2025 18:43:37
	Commentaires	
Entrée	Données	\G:\خاص بالدراسة\ماجستير دراسات مالية\النشاطات العلمية\أطير\اليسانس\2024-2025\اهمية التدريب في المؤسسات الاقتصادية\2025-04-15\Sans titre11.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe	<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المسؤولية الاجتماعية /METHOD=ENTER النزاهة. </pre>
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.00
	Temps écoulé 00:00:00.01
	Mémoire requise 4208 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels 0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	النزاهة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.891 <sup>a</sup>	.793	.786	.23167

a. Prédicteurs : (Constante), التزام

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5.771	1	5.771	107.536	.000 <sup>b</sup>
de Student	1.503	28	.054		
Total	7.274	29			

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), التزام

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.517	.218		6.946	.000
التزام	.577	.056	.891	10.370	.000

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

)10(. /CRITERIA=PIN(.05) POUT

/NOORIGIN

/DEPENDENT المسؤولية الاجتماعية

/METHOD=ENTER تركيز.

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue	12-MAY-2025 18:44:09	
Commentaires		
Entrée	Données	G:\خاص بالدراسة\ماجستير دراسات مالية\النشاطات العلمية\تأطير اليسانس\2024-2025\اهمية التدريب في المؤسسات الاقتصادية\15-04-2025\Sans titre11.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT المسؤولية الاجتماعية  تركيز. /METHOD=ENTER
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.03
	Mémoire requise	4208 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تركيز <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.865 <sup>a</sup>	.748	.739	.25591

a. Prédicteurs : (Constante), تركيز

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.440	1	5.440	83.070	.000 <sup>b</sup>
	de Student	1.834	28	.065		
	Total	7.274	29			

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), تركيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.513	.249		6.082	.000
	تركيز	.577	.063	.865	9.114	.000

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

)10(. /CRITERIA=PIN(.05) POUT

/NOORIGIN

المسؤولية الاجتماعية /DEPENDENT

ادارة. /METHOD=ENTER

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2025 18:44:49
Commentaires		
Entrée	Données	G:\خاص بالدراسة\ماجستير دراسات مالية\النشاطات العلمية\تأطير اليسانس\2024-2025\اهمية التدريب في المؤسسات الاقتصادية\15-04-2025\Sans titre11.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT المسؤولية الاجتماعية  ادارة. /METHOD=ENTER
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4208 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ادارة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.885 <sup>a</sup>	.783	.775	.23737

a. Prédictors : (Constante),

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.697	1	5.697	101.104	.000 <sup>b</sup>
	de Student	1.578	28	.056		
	Total	7.274	29			

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), ادارة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.528	.224		6.813	.000
	ادارة	.576	.057	.885	10.055	.000

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

)10(. /CRITERIA=PIN(.05) POUT

/NOORIGIN

المسؤولية الاجتماعية /DEPENDENT

إدارة الجودة. /METHOD=ENTER

## Régression

### Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2025 18:45:42
Commentaires		
Entrée	Données	G:\خاص بالدراسة\ماجستير دراسات مالية\النشاطات العلمية\تأطير اليسانس\2024-2025\اهمية التدريب في المؤسسات الاقتصادية\15-04-2025\Sans titre11.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION  /MISSING LISTWISE  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  /NOORIGIN  /DEPENDENT المسؤولية الاجتماعية  /METHOD=ENTER إدارة الجودة.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03
	Mémoire requise	4208 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة الجودة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.893 <sup>a</sup>	.798	.790	.22929

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.802	1	5.802	110.356	.000 <sup>b</sup>
	de Student	1.472	28	.053		
	Total	7.274	29			

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة الجودة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.454	.222		6.562	.000
	إدارة الجودة	.594	.057	.893	10.505	.000

a. Variable dépendante : المسؤولية الاجتماعية